هندسة الإدارات الحكومية في ظل المستجدات الدولية

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

الوحدة الأولي
دراسة وتحليل المستجدات والتحديات الدولية المعاصرة

- **الملامــح العامــة لواقــع العــالم الجديــد**
- **اثـــر الواقـــع الجديـــد علـــى الإدارة**
- **التوجهـــات الرئيـــسية لإدارة المـــستقبل**
- المنطلقـــات الفكريـــة لـــلإدارة الحديثـــة
- **المهـارات الإداريـة للمـدير فـي المؤسـسات المعاصــــــــــــــــــــــــــــــــــرة**

قائمة نقاشية مبدئية حول هندسة الإدارات الحكومية
وتطوير أساليب وطرق العمل

- بين مدي موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية :

م	العبـــــــــــــارات	أوا فق	لا أوافق	لم أتبين
١	**يعد موضوع هندسة الإدارات الحكومية وتطوير نظــم وأســاليب العمل من أحدث الموضوعات المطروحة للبحث والدراسة.**			
٢	**يطبق موضوع هندسة الإدارات الحكومية وتطوير العمل فى مجال الأنشطة الاقتصادية فقط.**			
٣	**تبدو الحاجة للتطوير فى أساليب العمل عند انخفــاض معــدلات الإنتاجية والجودة.**			
٤	**تمثل الأساليب التقنية الحديثة دافعاً لتطــوير العمــل بــالإدارات الحكومية .**			
٥	**لا يجب الاعتماد عند تطوير العمل بالإدارات الحكوميــة بــصورة جوهرية على شكاوى العملاء.**			
٦	**يحتاج تطوير الإدارات الحكومية إلى مهارات تفكير ابتكاريه أكثر من اعتماده علي قوانين ولوائح جامدة .**			
٧	**يؤثر المناخ التنظيمي الــسائد علــى عمليــات تطــوير الإدارات الحكومية .**			
٨	**يتناول موضوع تبسيط العمل الجانب التصحيحي فقط.**			
٩	**تمر عملية تبسيط النظم والإجراءات بعدة خطوات جوهرية.**			
١٠	**تمثل المشكلة ما لا يجب أن يكون.**			
١١	**الظاهرة هي تلك الشواهد المتكررة.**			
١٢	**تهتم عملية تبسيط الإجراءات برفع الروح المعنويــة للعــاملين، وإشاعة الجو النفسي المرضي.**			

المدير الفعال في مواجهة التحديات المعاصرة

من خلال مجموعتك التدريبية ، حاول أن تناقش معهم أهم المعايير اللازمة للحكـــم على مدى فعالية المدير ونجاحه ثم تكون المجموعة رأيا موحدا يتولى تقديمـــه منـــسق المجموعة.

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

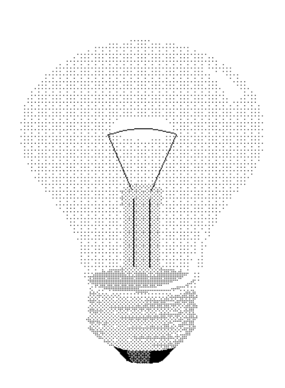
الإدارة الحديثة وضرورة التغيير وإعادة الهندسة

ما أطرحه عليكم هنا ليس شيئا يمكنكم رفضه ، سامحوني إذا قلت لكم أنه لا خيار أمامكم إلا أن تعيدوا تصوراتكم وتتخلوا عن نظرياتكم وتعيدوا تصميم أعمالكم بشكل جذري.

- **أصبح العالم أكثر تعقيداً ... فماذا أصبحنا نحن ؟**
- **أصبحنا نتكلم كثيراً عن أن العالم أصبح أكثر تعقيداً وخطورة ... ولكننا لا نتكلم عما يمكننا أن نفعله لمواجهة هذا التغير ...**
- **فهل أصبحنا أكثر سطحية ؟**
- **لقد حددنا المشكلة وتوقفنا عند هذا الحد !!**
- **لنبدأ إذن بإحصاء خسائرنا الإدارية دون أن نبكى عليها ... ولننطلق نحو العصر الجديد ... بدلاً من أن ينطلق بدوننا .**
- **لقد وصلت الإدارة التي نعرفها إلى الفشل منذ عام ٢٠٠٠ .**

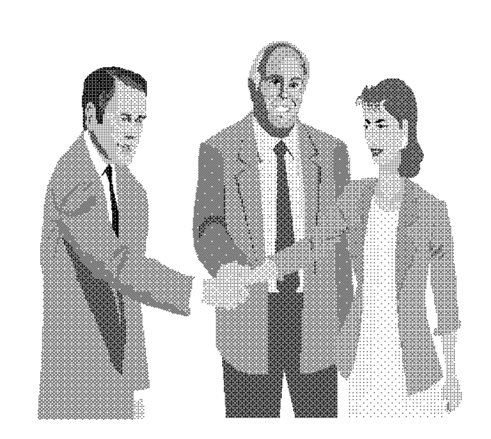
<u>أننا في حاجة ماسة إلى :</u>

- **اختراع إدارة أعمال جديدة تناسب عام ٢٠٠٨ وما بعده .**
- **ربما أنكم مثل الكثيرين من المديرين تكرهون التغيير ...**
- **ولكنكم مثل غيركم من المسئولين لابد أنكم تكرهون الفشل أكثر**
- **خياركم الوحيد هو أن تفاضلوا بين الفشل ... وإعادة التصور أو التغيير ...**
- **ولا فائدة من المقاومة ورفض التغيير فقد فات الوقت بالفعل ... ،، وأصبح**
- **خياركم الوحيد هو أن تتغيروا ... أو تغيروا !!!**



في الماضي كانت الأمور تدار في مناخ مستقر ... كانت المهارات الإدارية الموجودة كافية ولكن عندما تصبح البيئة شديدة التغير وعندما تتحرك المياه الراكدة وعندما تتطلب أداء المهام مزيداً من المرونة.

تصبح القيادة مسألة حساسة جداً ....



المحاور الرئيسية للإدارة الحديثة

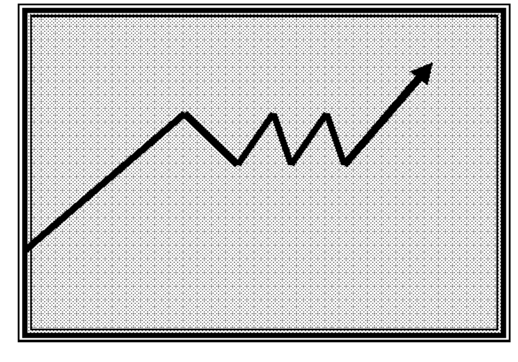
أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد.

ثانياً : اثر الواقع الجديد على الإدارة .

ثالثاً : التوجهات الرئيسية لإدارة المستقبل.

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارة الحديثة.

خامساً: المهارات الإدارية للمدير في المؤسسات المعاصرة.



أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد

- **صحوة ثقافية وعلمية متصاعدة.**
- **تغير المفهوم السائد عن الزمن.**
- **المنافسة على القدرات الكلية .**
- **ساعات الدوام المستمر.**
- **التخلي عن المفاهيم والنظم والآليات التقليدية.**
- **الانتقال من الفردية إلى التجمعات.**

ثانياً : أثر الواقع الجديد على الإدارة :

المجال	الأمس	اليوم وغدا
أساس التنظيم	التنظيم الوظيفي	فرق العمل
تقييم الأداء	القياس الإجرائي وكفاءة أداء الإجراءات	النتائج المحققة والمستهدفة (Result)
الوظيفة	إجراءات متكررة وذات بعد واحد وتخصص معين	مجموعات أعمال متعددة الأبعاد والمجالات
الأفراد	منفذون لإجراءات موضوعة أى يعملون تحت التوجيه والأشراف والرقابة (Controlled)	سيكون للفرد صلاحية ، ويتمتع بقوة إدارية ، متخذا للقرارات ومتحملا لمسئوليتها (Empowered)
الإعداد لشغل الوظيفة	التدريب Training	التعليم Education
الترقية والتقدم	كفاءة الأداء فى العمل الحالى Performance	مقدرة الفرد على أداء العمل الحالى Ability
القيم	الحماية Protective	الإنجاز Productive
وظيفة المدير	مشرف Supervision	مدرب Coach

المجال	الأمس	اليوم وغدا
دور التنفيذيون	مسجلى أرقام قياسية Scorekeepers	قادة Leaders
الإعداد للمستقبل	التخطيط الإستراتيجي SWOT	التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking
مجال التفكير	الجزيئات	الكليات
الرؤية	التفاصيل الدقيقة	الرؤية الإستراتيجية
المرتكزات	الاعتماد على الحواس	الاعتماد على الحدس
محورية التفكير	التقليد	الأصالة
حدود التفكير	القيم والتقاليد	الطلاقة الفكرية

ثالثاً : التوجهات الأساسية لإدارة المستقبل :

Future Orientation	التوجيه المستقبلى
Technology Orientation	التوجيه التكنولوجى
Global Orientation	التوجيه العالمى
Marketing Orientation	التوجيه التسويقى
Strategic Orientation	التوجيه الاستراتيجى
People Orientation	التوجيه الإنسانى
Information Orientation	التوجيه المعلوماتى
TQ Orientation	التوجيه للجودة الشاملة
Result Orientation	التوجيه بالنتائج
Change Orientation	التوجيه للتغير

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارةالحديثة في المستقبل :

(١) رفض منطق شد العملاء وجذبهم بتحسين ما هو قائم ، وتبنى منطق وفلسفة دفـــع العمـــلاء بالإبداعات والابتكارات المستقبلية.

(٢) الرافعة التكنولوجيا بدلاً من الرافعة التسويقية.

(٣) أهمية التعامل مع المستقبل بطموح وليس بخشوع ، ترسيخ إستراتيجية ما يجب عمله ،وليس ما يمكننى عمله.

(٤) الإيمان بخطأ تفصيل الاستراتيجية على قدر المـــوارد المتاحـــة ، وتبنـــى الاستراتيجية المطاطة التى تستوعب المنطلقات والطموحات.

(٥) رفض القوالب الجامدة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب.

(٦) رفض منطق الأفضل والإيمان بأهمية أن تكون الأول.

(٧) قبول التغير باعتباره حقيقة ثابتة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها.

(٨) الإيمان بأهمية الرافعة التكنولوجية لمواجهة استراتيجيات المنافسة.

(٩) الابتعاد عن الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى.

(10 تصدى قادة المستقبل لتحقيق منظومة من التوفيقات :

- **التوفيق بين وحدة المنظمة ووحدة النشاط.**
- **التوفيق بين المركزية واللامركزية.**
- **التوفيق بين البيروقراطية والتمكن وتفويض السلطة.**
- **التوفيق بين الالتزام بالماضى وإنكار الماضى ونسيانه.**
- **التوفيق بين نحن ... وهم من خلال التضحية الاعتماد المتبادل.**
- **التوفيق بين الرافعة التكنولوجية والرافعة التسويقية.**

(١١) الإيمان بأننا فى حاجة إلى نوعية جديدة مــن التفكيــر ، إذ لا يمكــن حــل المشكلات التى تواجهنا ... بنفس مــستوى تفكيرنــا الــذى أفــرز تلــك المشكلات.

(١٢) الاعتراف بأن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلــى النجــاح والسبب هو الإفراط فى الإدارة ... وغياب الدور القيادى ... فالتغيير يقــاد ولا يدار.

(١٣) أهمية أن يتخلص الفريق من فردية الأداء ... ويتعلم الأعضاء الثقــة فــى الفريق ليصبح التميز واقعاً.

(١٤) رفض منطق الإدارة بالانشغال ... فالحكم على الشجرة لا يجب أن يكون من إدارتها ولكن من ثمارها. فكثيراً ما تتعرض للخسارة بــسبب بــذل بعــض الناس.

المهارات الإدارية للمدير فى المؤسسات

أن العرض السابق لملامح مدير المستقبل يقودنا إلى تصور أهمية المهارات الآتية للمدير الجديد.

الرؤية النافذة للأمور **Creative Insight**

- بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية . ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة.

الإحساس بالآخرين **Sensitivity**

- إن البشر هم أهم الموارد فى مؤسسة الأعمال ، ومن ثم يحتاج المدير إلى مهارات خاصة لكى يحس مشاعرهم ويصل إلى التأثير فى سلوكهم.

البصيرة المستقبلية **Vision**

- أو القدرة على التصور المستقبلى وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة . واستكشاف الفرص . ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصور المستقبلية للعاملين معه.

توقع التغيير

- أى إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها ، والتكيف معها.

إحداث وتوجيه التغيير **Focus**

- القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط فى الاتجاه الذى يحقق أهداف الإدارة .

النفس الطويل Patience

[أى التعامل فى ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار فى الفترة القصيرة .

التعامل مع التكنولوجيا

[أى القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة. وقبولها . واستخدامها فى مواضعها الصحيحة.

مواجهة الضغوط Stress Alanagement

[أى القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها.

لانفتاح Openness

[أى القدرة على قبول الجديد . والتعامل فى مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة. والتأقلم مع المواقف غير المعتادة .

إدارة الجماعات Group Leading

[أى القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل والتعامل الصحي مع الجماعات. والمرونة فى أساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة .

اتخاذ القرارات Decision

[وهى ليست مهارة جديدة. ولكنها الأساس فى إمكان قيام المدير يعمل كفء مستثمراً كل مهارته السابقة.

الأقدام وروح رجل الأعمال Entrepreneurship

[أى القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذى ينشئ وينمى بدافع الرغبة فى الإنجاز.

تلك المهارات تشكل فى مجموعها نظاماً متكاملاً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد مدى فعاليته وكفاءته فى تطبيق وممارسة الإدارة الجديدة.

الإدارة الحديثة والتحولات الفكرية

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة بأنه نقله فكرية أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي بها الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء، وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي :

- **التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.**
- **التحول من الانحصار في الظروف والمحددة المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.**
- **التحول من نظام الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية والمستقلة بعضها عن البعض، عن العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية .**
- **التحول من مفاهيم التخطيط الإستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية.**
- **التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفايول، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.**
- **التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء رأس المال إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة .**

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهنية لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتماثلة في منظمة العمل الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها منظمات الأعمال وانعكاس ذلك على المنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نرى على السطح العديد من الموضوعات والقضايا التي تناقش وتدرس والتي لها تأثير مباشر أوغير مباشر على العاملين بالمنظمة ، ومن أهم هذه الموضوعات مايلى :

- **تنمية مركز المؤسسة في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة.**
- **تمكين العاملين كوسيلة لتدعيمهم .**
- **المنظمة الافتراضية وتشغيل العاملين بعيدا عن موقع المؤسسة.**
- **الاعتماد بشكل مكثف على تكنولوجيا المعلومات.**
- **القياس المقارن كأحد أساليب تنمية أنشطة وأعمال المؤسسة.**
- **نظم معلومات الإدارية.**
- **إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية والذي قد يتضمن خفض حجم العمالة.**
- **الإدارة الإستراتيجية ودورها في تنمية التوجهات المستقبلية.**
- **إعادة هندسة الأعمال.**
- **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتاجية والربحية ودافعية الأفراد للإنجاز.**
- **العوامل السيكولوجية المؤثرة في الأداء التنظيمي (العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الدعم التنظيمي ، المواطنة التنظيمية ، الثقة التنظيمية التعلم التنظيمي ...).**
- **جودة حياة العمل (التوجيه – تنمية المسار الوظيفي – التدريب وتنمية الكفاءات – الحوافز والمكافآت – مشاركة العاملين – النظم السلوكية الفنية – دوائر الجودة ...).**

الوحدة الثانية
إدارة والتغيير والجوانب السلوكية المؤثرة

- إدارة التغيير والتطوير في المنظمات والإدارات .
- مظاهر الحاجة إلى تطوير نظم وأساليب العمل
- مؤشرات تبين مدى الحاجة إلى تطوير نظم وأساليب العمل
- استراتيجيات التغيير
- مقاومة التغيير واستراتيجيات التغلب علي مقاومة التغيير

فى ظل هذا العالم المعقد تكنولوجيا ، إذا حاولت أي منظمة أن تدفن رأسها فى الرمال فإنها تكون قد دفنت نفسها فى قبرها بالكامل وإلى الأبد.

" دانى سامســـون "

المشكلة هي أن الاقتصاد العالمي يواجه القرن الحادي والعشرين بمنظمات نشأت على أساس مفاهيم القرن التاسع عشر والتي عبرت بها القرن العشرين حتى عقده الأخير ، وهذا يعنى أننا فى حاجة ماسة للبحث عن حل جديد تماماً .

" دانى سامسون "

لذلك يرى عالم الإدارة Tom Peters ضرورة :

نسف وتدمير كل ما لدى المنظمات من تنظـيم إداري وسياسـات ونظم وتبدأ فى تصميم نظم وسياسات أخرى أكثـر مناسـبة لعالمنـا المعاصر.

ما يؤيد هذا القول :

- الدعوة فى الولايات المتحدة الأمريكية (إعادة اختراع الحكومة)
- صيحة الولايات المتحدة الأمريكية (أمة فى خطر) .
- صيحة اليابان (اليابان فى أزمة) .

الحكمة تقتضى هنا الآن

التحرك السريع أو السكوت بالمرة

إن عالم اليوم والغد .. وتحدياتها
جعلت الأهداف .. والأساليب .. والمفاهيم المحورية للمؤسسات الكلاسيكية ..
أموراً عفا عليها الزمن ..

وهذا يعنى

أن تتخلى المنظمات وموظفيها عن بعض الأساليب والمفـاهيم التـي حققت لهم النجاح لفت[illegible]ضي.

لماذا ؟
تدهور أداء
الشركات الأمريكية
بهذا الشكل .. ؟

- هـل يرجـع ذلـك إلـى قـصور فيهـا ؟   الإجابـة بـالنفي

بل لأن العالم
الذي تعمل فيه قد تغير إلى درجة
تجاوزت قدراتها على التكيف معه
أو التطوير .. كما أن المفاهيم التي
تأسست عليها هذه الشركات أصبحت
مناسبة أكثر لأحوال العصر السابق
ولا تتواكب مع العالم الجديد

إن مجرد الدعوة للجودة والاتفاق لا تجدي فى هذا الوضع

- حتى لو أتقن كل فرد متخصص بأداء مهمته في العملية ...فإن العمليـــة بكاملها ستظل بطيئة ومعرضة للخطأ .
- إن تجزئة إجراءات العمليات ومعالجة كل جزء على حدة لن يخلصها من ضعفها .

وهذا يعنى أن

الأداء المنخفض سيستمر لا محالة ...!!

لذلك فإن مدخل إعادة البناء يقرر

لم يعد ضرورياً أو مرغوباً للمنظمات
الاستمرار فى تنظيم أنشطتها على أساس تقسيم
العمل لأنها نظرية أصبحت بالية وغير مواكبة لبيئة
عالم اليوم التي تتسم .. بسيطرة العملاء والمنافسة
والتغيير...

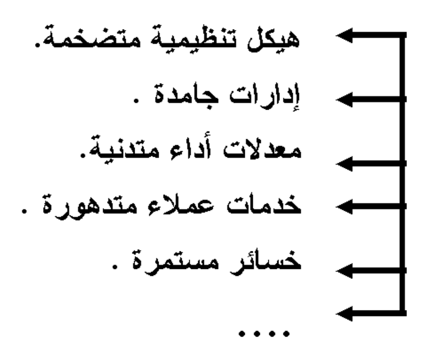
- تردد دائماً المنظمات الحكومية وغير الحكومية بأنها " تقــوم وباســتمرار بتطــوير تنظيمها للتكيف السريع مع المتغيرات المتلاحقة لتحقيق التميز " .

ولكن :

لماذا نجد أن حال تلك المنظمات على النقيض من ذلك إذ أنها تعانى من :

- خلل عضوي وميكانيكي في التنظيمات الإدارية .
- خلل فى اللوائح (عاملين ـ مالية)
- خلل فى تدفق المعلومات لجهات التخطيط والمتابعة .

ويصاحب ذلك من أعراض مزمنة لأمراض قاتلة :

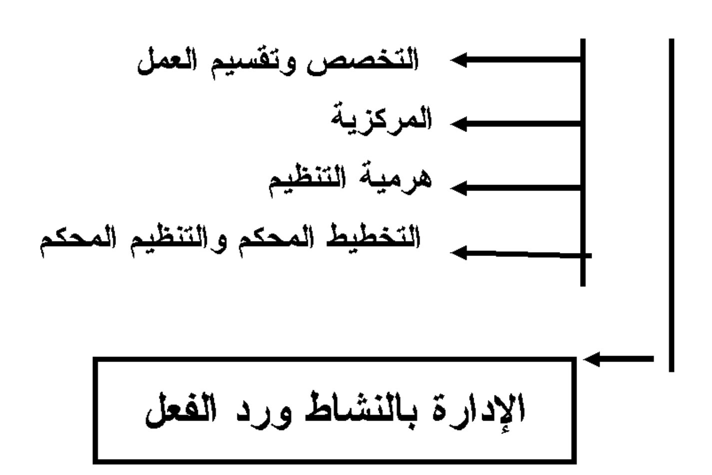


الإجابة تكمن فى نظم وأساليب العمل

جهود مستمرة للتحسين والإصلاح .. ولا نتيجة



لأن الإدارة تسير وتتحرك فى دائرة كثير من مسلمات الفكر الإداري التي ظهرت في القرن التاسع عشر :



ناقش مع الآخرين ما تعرفه عن التغيير في المؤسسات

ناقش مع مجموعتك كل عبارة من العبارات التالية ، واشرح الأسباب ؟

أولا : لماذا تتغير المؤسسات ؟ وماهى العوامل التي تسهم في إحداث التغيير ؟

....
....
....
....

ثانيا : عندما يحدث التغيير المؤسسي ؟ يتغير الناس أيضا ، اشرح باختصار كيف يتغير الناس؟

....
....
....
....

ثالثا : لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟ وكيف يمكن التغلب على تلك المقاومة ؟

....
....
....
....

رابعا : كيف يحدث التغيير ؟ وكيف يمكن إجراؤه في المؤسسات المعاصرة؟

....
....
....
....

مظاهر الحاجة إلى

تطوير نظم وأساليب العمل

1 – انخفاض كفاءة الأداء .

2- طول فترة الانتظار بين العمليات .

3- عدم رضاء العاملين .

4- توقف وأعطال مفاجئة في العمل.

5- تكرار أو اختناق أو ارتباك العمل.

6- تباين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

7- شكاوى العملاء.

8- زيادة تكلفة العمل.

9- ارتفاع مستوى الحوادث .

10- زيادة الأعباء والجهود المبذولة .

البديل الأفضل

1 – زيادة معدلات الأداء.

2- تطوير العمل بالمؤسسة .

3- توفير تكنولوجيا جديدة .

4- تطوير أنواع المخرجات (الخدمات المقدمة).

5- توفير مواد جديدة .

6- تعديل مواصفات الجودة .

8- اقتصاديات العمل.

9- متطلبات قانونية .

10- إدخال أو استحداث خدمات جديدة .

الإدارة لمواجهة المستقبل

مؤشرات تبين مدى الحاجة إلى ..

تطوير نظم وأساليب العمل

مؤشرات اقتصادية	مؤشرات فنية	مؤشرات إنسانية
• انخفاض كفاءة الأداء. • انخفاض فعالية الأداء . • ارتفاع التكاليف. • التأخير. • ارتفاع النفقات الإدارية • زيادة ساعات العمل غير المنتجة. • وجود خلل في تصميم العمل . • الاختناقات .	• مشكلات تعلق بالجودة. • الفاقد الكبير. • ملائمة المعدات . • توقف العمل. • كفاءة المعدات. • الأمن والسلامة. • مشكلات استغلال الطاقة • ملاءمة التشريعات.	• كثرة الشكاوى. • انخفاض مستوى الخدمات. • زيادة الحوادث. • خلل عمليات الاتصال. • زيادة الأخطاء. • التكاسل والتباطؤ. • ارتفاع معدل الدوران.

إدارة التغيير والتطوير في المؤسسات

لماذا عملية التغيير المؤسسي ؟ وفى أي شئ تتم ؟

المؤسسات لا تتغير لأجل التغيير. ولكنها تتغير لكونها جزء من عملية تطوير واسعة ولأن عليها التفاعل مع التغييرات والمحددات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها. وكذلك بسبب توفير المنتجات والخدمات الجديدة وبسبب استخدام التكنولوجيا الجديدة التي أصبحت تهيمن وتستخدم بشكل واسع.

و يتم التغيير داخل المؤسسة في أي من العناصر التالية :

- **التغييرات في أساس المؤسسة** ، مثل طبيعة ومستوى الأعمال والخدمات المقدمة.
- **التغييرات في المهام والأنشطة**، مثل، نوعية المنتجات في الخدمات المقدمة.
- **التغييرات في التكنولوجيا والتقنية المستخدمة**، مثل، الأجهزة والمعدات والطاقة .
- **التغييرات في الهيكلية والعمليات**، مثل، هيكلية العمل وإجراءاته.
- **التغييرات في الأفراد**، مثل، الإدارة والمستخدمين ومهاراتهم واتجاهاتهم.
- **التغييرات في أداء المؤسسات**، مثل، النواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية.
- **التغييرات في صورة المؤسسة** في أعين دوائر الأعمال والمجتمع ككل.

التغيير الإنساني أساس التغيير المؤسسي:

البعد الإنساني هو الأساس في أي تغيير يتم بالمؤسسات، حيث أنه يشكل السلوك الشخصي لإدارة المؤسسات ولتقنيات شئون الأفراد والعاملين، والذي يحدد طبيعة التغيير والفوائد الفعلية المتوقعة منه.   علي المدير الذي يريد من مرؤوسيه وزملائه التغيير تحضير نفسه لعملية تحليل وتعديل سلوكه وطرق عمله واتجاهاته. وتعتبر هذه قاعدة ذهبية للتغير المؤسسي.

إن تغيير الناس يتم بطرق مختلفة ولكل فرد مهاراته التي تؤثر علي رغبته ومقدرته في التغيير، والثقافة التي نشأ وتعلم فيها والتي تؤثر بدورها علي الطريقة التي يتم من خلالها تغيير هذا الشخص. لقد قدم البعض نموذجا لتغيير الناس يعتمد على ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة إذابة التجمد :

تحدث عندما ينتج شيء من عدم الرضا عن حالة ما، وتشمل الظروف التي تعزز حالة الـضغط الذي يعكس الحاجة الماسة للتغير. وغالبا ما توجد الظروف السابقة للتغيير منذ فترات طويلـة قبـل اتخاذ القرارات بذلك في العديد من الحالات. وفي حالات أخرى تسير الحاجة للتغييـر بـشكل غيـر ملحوظ وهنا يجب شرحها بحيث تحدث حالة " إذابة التجمد" عن طريق إيضاح ماذا سـيحدث إذا لـم تتغير المؤسسة.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير :

وهي المرحلة المركزية للنموذج عندما يبدأ المديرون العاملون بتطبيق الطرق والعلاقات الجديدة والنماذج الخاصة بالسلوكيات. وتشمل عنصرين هما:

- **التحديد، عندما يقوم المتأثرون بفحص التغييرات المقترحة بإتباع الحوافز الخارجية المقدمة لهم من قبل الإدارة أو الاستشاريين.**
- **الاستيعاب ، عندما يحول الأفراد الأهداف العامة والمبادئ المتعلقـة بـالتغيير إلـي أهـداف وقواعد شخصيه. وقد يكون هذا الجزء صعبا ويحتاج لبذل جهود كبيرة من قبل الذي سيتغيرون والسلطـات التي تساعد في عملية التغيير وتحويل المحفزات الخارجية إلي أسباب داخليه لقبول عملية التغيير المقترحة.**

المرحلة الثالثة : مرحلة إعادة التجمد :

تحدث عندما يتحقق الأفراد الذي يتغيرون من أهمية التغيير وقيمته من خلال التجربة. وتتطلـب هذه المرحلة توجها إداريا مؤيدا وبيئة داعمة. وخلال الجزء الأول من هذه المرحلة يجـب الـدعم المستمر للسلوك المطلوب من خلال الحوافز والدعم المالي ... الخ. مما يساعد علي سرعة إجـراء وتثبيت عملية التغيير.

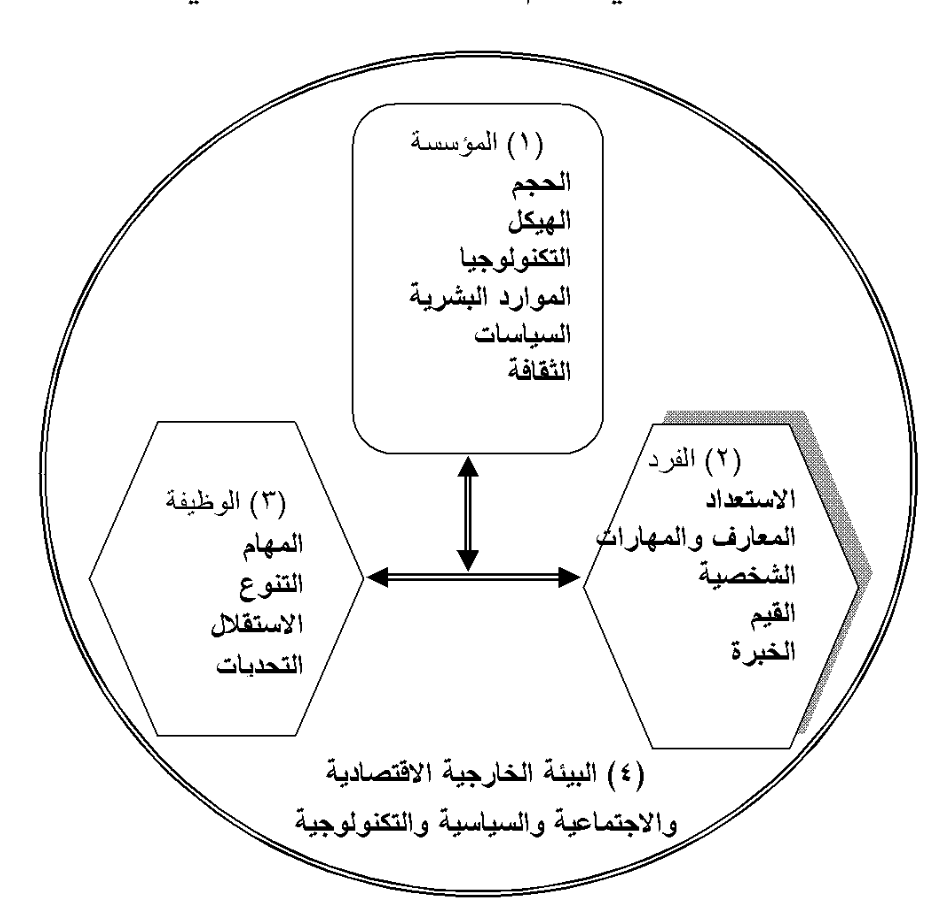
والتغيير داخل الأفراد يحدث علي مستويات مختلفة مثل المعرفة (المعلومات المتعلقـة بـالتغيير وفهم الأسباب الداعية لذلك ... الخ). والمواقف (تقبل الحاجـة للتغيـر بـشكل عقلـي وعـاطفي) والسلوكيات (العمل الفعلي لتنفيذ التغيير). حيث يوجد ٤ مستويات من التغيير كما هو مبين:

(١) التغيير في المعرفة
(٢) التغيير في الموقف
(٣) التغيير في سلوك الأفراد
(٤) التغيير في سلوك المجموعات أو في المؤسسة ككل.

مفهوم التغيير المؤسسي وأهميته ومصادره :

يشير التغيير إلي الانتقال من وضع إلي وضع آخر يعتقد المسئولين أنه الأفضل، والتغيير ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية والاقتصادية، فدوام الحال من المحال، والأمر يختلف فقط في كيفيـــة التعامل مع التغيير ... هل سيتم التخطيط له ؟ أم سننتظر حتى يحدث فنستجيب لـــه ؟ ، أم ســـنقاومه ساعين لتحجيم أثره ؟ أم ماذا.

المجموعة الرباعية التي يهتم بها التغيير المؤسسي



ينعت التغيير بأنه مؤسسي ، لأنه يقع داخل المؤسسات ، يتناول كل عناصرها وأبعادهــا ، فــي سكونها ، وفي تفاعلاتها ، ويجب الاتفاق مسبقاً علي خطواته وإجراءاته بدقة مع جميع الأطــراف ، كذلك أسلوب جمع البيانات ، وتحليلها لتشخيص المشكلات ، والاتفاق علــي الحلــول المقترحــة ، وطريقة تطبيقها ، ومتابعة الآثار المترتبة علي التطبيق ، والتدخل عند الــضرورة لتعــديل مــسار التطبيق إذا لزم الأمر ، وباتفاق جميع الأطراف المعينين بإحداث التغيير.

التغيير المؤسسي عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، تتعلق بأحــد أبعــاد الهيكــل المؤسسي وعلاقاته وخططه وأهدافه ، ولذا فقد تشتمل علي الخطــط ، أو الهيكــل المؤســسي، أو السلوك والثقافة التنظيمية ، أو تكنولوجيا الأداء ، أو ظروف ومتطلبات العمل ، أو الأفراد وعلاقاتهم و.... وما شابه ذلك بهدف مواكبه الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة للبقــاء والاستمرار والنمو.

وتبدو أهمية التغيير المؤسسي للعديد من الأســباب ومــن بــين الأبعــاد الموضحة لأهمية التغيير:

أ- بالنسبة للعاملين

١ – رغبة العاملين في وظائف تتحدى مهاراتهم وتنمى شخصياتهم.

٢ – سعى العاملين إلي مناخ تنظيمي يحقق لهم المساواة والتأثير المتبادل في علاقاتهم التنظيمية.

٣ – احترام الإدارة لكرامة العاملين الإنسانية تزيد من إنتمائهم وولائهم المؤسسي.

٤ – تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية والمسار الوظيفي بما يواكب تطلعات العاملين.

٥ – الاهتمام بالمسائل العاطفية في حياة المنظمة خاصة تحقيق الذات للفرد.

٦ – وضع السياسات والنظم الإدارية المؤيدة لتحفيز العاملين وإثارة هممهم.

ب- بالنسبة للعملاء :

يجب مراعاة الثقافات المختلفة للعملاء عند توفير المنتجات، حيث يحتل رضــاء العميــل مكــان الصدارة في استراتيجية المنظمات الرائدة، والعميل يريد منتجات خالية من العيوب، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة، واختصارا إنه يريد الجودة الشاملة.

جـــ- بالنسبة للمنظمة :

لكي تكون المنظمة متميزة، فيجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملــة، فكل جزء ، وكل نشاط ، وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين. فالأخطاء قــد تتــضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما، في الإدارات أو الوظائف يؤدى إلي مشكلات في أمــاكن عديــدة بالمنظمة، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء.

١- إشراك الناس في التغيير، مع بيان المصالح التي ستعود عليهم.

٢- تزويد الناس بمعلومات مستمرة، عن نتائج وآثار التغيير.

٣- مراعاة ثقافات العاملين وقيم العمل.

٤- إشعال حماس العاملين وحفزهم للعمل وتقبل التغير.

٥- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

٦- كسب ثقة التنظيمات والجماعات غير الرسمية.

٧- الاهتمام بالبرامج التدريبية في إحداث التغيير.

٨- الاعتماد علي قيادات فعالة ذات قبول عال لإحداث التغيير سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

لماذا يقاوم التغيير من قبل الأفراد؟!

١- تهديد الاهتمامات والمصالح الشخصية للأفراد :

أ- تخفيض المركز والمكانة الوظيفية.

ب- تهديد الضمان الوظيفي والأمان النفسي.

ج- التقليل من القدرات والمهارات المطلوبة للوظائف.

٢- الفهم الخاطئ للتأثير علي النواحي الاجتماعية :

أ - مخالفة المعايير السلوكية والأعراف السائدة بين الجماعة.

ب - التقليل من النفوذ والتأثير والتفاعل الاجتماعي.

ج - سوء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

٣- سوء فهم وتقدير أهداف التغيير ومنافعه:

أ- عدم وضوح أهداف التغيير ودوافعه.

ب- عدم المشاركة في وضع خطط وبرامج التغيير.

ج- ارتفاع تكاليف التغيير وعدم توفر الميزانية الكافية.

٤- عدم القدرة علي التكيف مع التغيير:

أ- إظهار التغيير للعيوب الشخصية لدى الأفراد.

ب- فرض التغيير جبراً علي الأفراد.

ج- تطبيق التغيير دفعة واحدة.

ويمكن التغلب علي مقاومة التغيير من خلال العديد من المداخل ، بعضها يركز علي أسلوب إجراء التغيير ، وبعضها يعتمد علي صفات وخصائص القائمين بالتغيير والمصالح التي يمكن تحقيقها لمنظماتهم ، وبعضها الآخر يهتم باستثمار العوامل السلوكية في التأثير عل الأفراد لقبول التغيير ، ومن أهم تلك المداخل :

١-المشاركة في التغيير.

٢-الاعتماد علي الترغيب والتحفيز.

٣-التمهيد والتهيئة لإحداث التغيير.

٤-إدخال تغييرات متعددة في نفس الوقت.

٥-الاعتماد علي القادة غير الرسميين لإحداث التغيير.

٦-فرض التغيير بصورة جبرية.

- يمكن الاعتماد علي أكثر من طريقة في نفس الوقت بحسب استراتيجية وخطة التغيير.
- **تؤثر قيم واتجاهات القائم بعملية التغيير علي اختيار الطريقة المناسبة.**

والآن :

هل يمكنك الاستفادة من هذا افتراضات هذا الواقع الجديد في مجال عملك؟

(1) رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع فى التفكير وقبـول منطـق التفكيـر بـالمقلوب أو بالمعكوس أو الجانبي.

(2) رفض الافتراضات والمسلمات الكلاسيكية فى الإدارة .

(3) أهمية التعامل مع المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار فى الحاضر.

(4) رفض القوالب الجامدة فى الهياكل والنظم والسياسات والأساليب والإجراءات.

(5) قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها.

(6) الإيمان بأن العنصر البشرى هو الأساس الأقوى والأهم فى إنجاح الإدارة .

(7) أهمية العميل والاقتراب منه وقبول فكرة " العميل يدير المنظمة " .

(8) إدراك العالم كوحدة متكاملة والخروج من الحيز المحلى والاقليمى.

(9) إدراك أهمية التعامل مع الآخرين .

(10) الابتعاد عن الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماع.

(12) الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات.

في رأيك ......
هل يمكنك الانطلاق من هذه الركائز الفكرية في مجال عملك ؟

مجالات التغيير والتطوير في المؤسسات

- **الهيكل المؤسسي والاختصاصات والعلاقات التنظيمية.**
- **سياسات ولوائح وإجراءات وطرق العمل.**
- **التكنولوجيا المستخدمة في العمل.**
- **نظم الاختيار والتعيين والتدريب.**
- **سياسات الأجور والحوافز والترقية.**
- **الأداء الإداري للمنظمة، والأداء الفني والهندسي للعاملين.**
- **ظروف وبيئة العمل المادية للعاملين.**
- **نظم التوزيع المادي في المنظمة (النقل / التخزين ، المناولة).**
- **نظم تقييم الأداء.**
- **جودة المنتج وخدمة العملاء.**
- **وسائل وأساليب المحافظة علي البيئة.**

الخصائص المميزة لسلوك المنظمات الجديدة

من أهم **الخصائص المميزة لسلوك المنظمات في المستقبل مايلى :**

١- المنظمة المتعلمة	**The Learning Organization**
٢- رأس المال الفكري	**Intellectual Capital**
٣- الميل للتجديد والابتكارية	**preneurial ismEntre**
٤- نمو قطاع الأعمال الصغيرة	**The growth of the small business**
٥- عولمة الأعمال	**Global action of business**
٦- زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال	**The Increasing importance of .business Ethics**

أولاً : المنظمة المتعلمة

من أهم الخصائص والأبعاد التي تركز عليها المنظمة المتعلمة :

١- **الرؤية الثقافية** : تصور عام لرؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية التي أسست من أجل تحقيقها ، كذلك تحدد القيم الثقافية الجوهرية التي يسترشد بها الأفراد عند مزاولة نشاطهم بالمنظمة.

٢- **تمكين العاملين** لا يشير إلي منح العاملين مزيد من القوة وإنما تمييز وإدراك القوة التي يتمتعون بها والاعتراف بها وإعطائها الحرية (إطلاقها) لتعمل لخدمة المنظمة وتشغيلها بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

٣- **الشكل المؤسسي الجديد** : أثر النمو الاقتصادي الكبير ، وقوة المنافسة العالمية مع كثرة وجود متوسطي العمر من الموظفين ... علي بناء الهياكل التنظيمية الجديدة فظهرت الهياكل الجديدة بصورة مسطحة (ليست هرمية) بما يسهم في سرعة الاستجابة للسوق والقرب من العملاء.

٤- **الإدارة بالمكاشفة** Open – Book Management من المفاتيح الجوهرية لتحقيق فعالية فرق العمل وتمكين العاملين المشاركة المعلوماتية، فبدون اكتمال المعلومات، لن يتمكن العاملين من تحديد الاحتياجات وحل المشكلات.

٥- **تغير طبيعة المسار الوظيفي** ، أدت العديد من العوامل والمتغيرات المعاصرة إلي تغير طبيعة المسار الوظيفي ، إذ يبدو المسار في شكله الجديد والمتوقع مستقبلاً في شكل لولبياً ومتقطع أحياناً ولا يبدأ بالضرورة من نقطة أصلية هي الصفر.

٦- **التغير في طبيعة العمل الإداري** ،منها زيادة أهمية العمل الجماعي والاعتماد علي فرق العمل ، والعناية بالفكر الاستراتيجي وبناء الرؤية وصياغة الرسالة الواضحة للمنظمة ، وظهور مفهوم الموظف الشامل ... وغيرها من التغيرات.

ثانياً : معرفة المنظمات ورأس المال الفكري :

كثير من المنظمات تدرك أن قيمتها تكمن في الأصول المادية والنقود التي تسيطر عليها، وهذا إدراك يشوبه الكثير من الخطأ لآن منظمات اليوم أصبحت تعتمد وبشكل كبير علي المعرفة التي يتميز العاملون بها وبشكل كلى معرفة المنظمة كثقافة عامه لها ، فعالم الأعمال دائماً في تغير . إن المنظمات في حاجة إلي المعرفة والابتكار لنجاح أعمالها في المستقبل ، وليس فقط بل واستشعار معايير النجاح في ذلك الغد.

ثالثاً : الميل للتجديد والإبتكارية :

لن تتمكن المنظمة من الاستمرار ما لم يكن الإبداع والابتكار هو أحد قيمها الفكرية الذي ينعكس في شكل سلوك وتصرف منظور بعد ذلك ، ومن ثم نجد أن المنظمة المعاصرة التي تنشد البقاء في المستقبل تضع نصب أعينها الأبعاد التالية :

١- تقييم مواطن القوة والضعف بشكل مستمر.

٢- التحول من البيروقراطية إلي القيادة والمرونة.

٣- تحقيق الفعالية أكثر من الاهتمام فقط بالكفاءة.

٤- دائماً تسأل نفسها : لماذا نقوم بهذا النشاط؟!

رابعاً : نمو قطاع الأعمال الصغيرة

تتميز المشروعات الصغيرة بالعديد من الخصائص من بينها :

- توفر معدلات أمان وظيفية أكبر في ظل سياسات العولمة والخصخصة وتخفيض حجم العمالة في الشركات الكبيرة.
- المشاركة في الربح والمشاركة في الفرص وخطط المعاشات وغيرها من المزايا المتاحة.
- التقدير الذي يلقاه العاملين للكفاءة في إنجاز الأعمال والسرعة في الحصول علي النتائج.
- السيطرة علي المخاطر والتهديدات المحيطة.
- القدرة علي التماسك والالتحام حتى تخلق مكانة لها في السوق.
- الحصول علي دعم الحكومة والأجهزة المحلية وإمكانية الاستفادة من الفوائد والمزايا.

خامساً : عولمة الأعمال :

من أهم ملامح عولمة الأعمال والإدارة :

١- المنافسة الشديدة وخاصة في الأسواق الثلاثة المحورية اليابان وأوربا وأمريكا الشمالية.

٢- الغزو الياباني لأمريكا، حيث تقوم اليابان بعملية غزو مستمر لأمريكا من خلال أساليب علمية مدروسة تعتمد علي الموارد البشرية والقرارات الحكيمة في مجال العمل. القدرة علي استيعاب البحث العلمي وتطبيقاته العملية.

٣- نجاح النمور الآسيوية في السوق العالمي لتبنيها روح المنافسة مع الاقتصاد الحر ومقاومتها للضغط الأمريكي.

٤- الإتحاد الأوربي والتكامل الاقتصادي وترابط أسواقه واتساعها ورغبتها المستمرة علي التخطيط الاستراتيجي وقدرتها علي المنافسة العالمية واجتيازها للسوق المحلى.

سادساً : زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال :

تزايد الاهتمام الاجتماعي وتعددت ضغوط بعض الحكومات علي المنظمات لتأخذ في اعتبارها الأهداف الاجتماعية للمجتمع ولتوفي بمسئوليتها الاجتماعية تجاهه ، هذا بالإضافة إلي المناداة بأن يقنع المساهمون بأقل دخل أو بدخل مناسب يمثل العائد علي استثماراتهم.

استراتيجية التغيير وإدارته

وتشير إدارة التغيير إلي **المجهودات المبذولة المؤسسة علــي التحليــل والدراســات بهدف الانتقال من وضع إلي وضع أفضل لتحقيــق نتــائج محــددة فــي فتــرة زمنيــة معينة**.ولذا تتمثل **خطوات استراتيجية التغيير المؤسسي**

١- **تشخيص الوضع الحالي** : وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة في مختلف الإدارات والأقسام ، ومن أهم **نتائج هذه الخطوة** :

- توصيف بيان أبعاد الوضع الحالي.
- دراسة وتحليل الموقف أو أبعاد الظاهرة السائدة ومتغيراتها.
- تحديد مجالات التغيير الممكن إحداثها.
- تحديد الغايات بعيدة المدى الواجب تحقيقها.

٢- **تهيئة الأفراد لإدخال التغيير** : والمقصود بالأفراد هنا الإدارة العليــا والعــاملين معــا بحيث يتم تبادل الرأي حول المعلومات بين مختلف الأعضاء بالمنظمة.

٣- **وضع خطة التغيير** ، وفي هذه الخطوة تتضح الرؤية إلي حد كبير عن ماهية مجالات التغيير ، مع وجود المناخ المناسب لإحداثه ، القيام بتحديد الأهداف الواجــب تحقيقهــا والبدائل الممكنة ومناقشتها مع المسئولين تمهيداً لتطبيقها

٤- **تطبيق عمليات التغيير** : ويشير ذلك إلي الجانب التطبيقي في استخدام أسلوب التغييــر المقترح وتنفيذه ، ويمكن الاعتماد علي أي من المداخل الحديثــة بأدواتهــا وأســاليبها المختلفة ، فلقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المداخل المعاصرة يمكن الاعتماد علي أي منها لتحقيق عمليات التغيير، ومن أهم تلك المداخل :

٥- **التقييم والمراجعة الدورية للنتائج:**

تمثل هذه المرحلة أهمية خاصة لأنها تعكس مدى الالتزام بتحقيق الأهداف والتأكد من مسايرة عمليات التنفيذ طبقاً لما سبق تخطيطه بمراعاة المعايير السابق وضعها ، وتــشير عملية التقييم إلي التعرف علي نقاط القوة والضعف حتى يمكن معالجة نــواحي القــصور والاستمرار في إجراء عمليات التغيير المنشودة.

من المداخل المعاصرة للتغيير والتطوير

- تخفيض حجم العمل — Downsizing
- إدارة الجودة الشاملة — (TQM)Total Quality Management
- إعادة الهندسة — Reengineering
- إعادة التنظيم — Reorganization
- الهدم البناء — Creative Destruction
- حلقات الجودة — Quality Circles
- الآنية — (JIT)Time –in–Just
- الإدارة بالمكاشفة — gementOpen Book Mana
- تمكين العاملين — Employee Empowerment

نحو مؤسسة المستقبل

١. تنظيم الأمور بشكل رئيسي حول العمليات وليس حول المهام.

٢. تقليل ارتفاع الهرم بتقليل التقسيمات الثانوية في العملية.

٣. إيجاد مديرين رئيسيين مسئولين عن تنفيذ ومتابعة العملية.

٤. ربط معايير الأداء وتقييم كل الأنشطة برضا العملاء.

٥. التأكيد علي أن المجموعات هي النقطة التي يركز عليها تصميم وأداء المؤسسة أكثر من التركيز علي الأفراد.

٦. دمج أنشطة الإدارة مع الأنشطة غير الإدارية كلما أمكن ذلك.

٧. التأكيد علي فكرة وجوب امتلاك كل موظف إمكانيات ومهارات متنوعة.

٨. الاهتمام بتعليم وتدريب الأفراد على ما يحتاجونه ليكونوا قادرين علي أدائه وفي الوقت المناسب.

٩. زيادة الاتصالات واللقاءات بين الموردين والعملاء من جهة وبين كل عضو في المؤسسة من جهة أخرى إلي أقصى حد.

١٠. مكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية وأداء المجموعة بدلا من مكافأة الأداء الفردي فقط.

مختبر
المشكلات والقضايا التي تشغل فكر المدير العربي
في إداراتنا الحكومية

عزيزي المشارك ، تلقيت خطابا من رئيسك المباشر يطلب منك الإجابة على سؤالين محددين ، هما :

(١) ما هى أهم المشكلات الحالية التي تواجهك كمدير ؟

(برجاء تحديد تلك المجالات مرتبة وفقا للأهمية)

----

(٢) ما هى أهم القضايا الإستراتيجية التي سيواجهها المديرون حتى عام ٢٠١٠ ؟

(برجاء تحديد تلك القضايا مرتبة وفقا للأهمية)

الوحدة الثالثة

البعد الإداري لمفهوم هندسة الإدارات

- ❖ التعريف العلمي لإعادة الهندسة وأهم محاورها
- ❖ ماهية التنظيم و إعادة تنظيم الإدارات
- ❖ خصائص نظم العمل بعد إعادة البناء
- ❖ مراحل إعادة هندسة العمليات
- ❖ الإجراءات جزء من العملية الإدارية
- ❖ أسس نجاح تبسيط الإجراءات
- ❖ خطوط تبسيط الإجراءات

التعريف العلمى
لإعادة الهندسة

هو إعادة التفكير الأساسى

وإعادة تصميم العمليات الإدارية

بصفة جذرية

يهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة

فى

معايير الأداء الحاسمة : التكلفة

الجودة ، الخدمة ، السرعة

أساسى

العمليات

جذرى

فائق

حالة عملية واقعية

المطار أ

ظهراً ٠٠ هبطت طائرة تابعة لإحدى أكبر شركات الطيران في المطار (أ) لاصلاح عطل بها ٠٠ ولكن كان أطقم الفنيين المؤهلين لاصلاحها يعمل فى المطار (ب) ٠

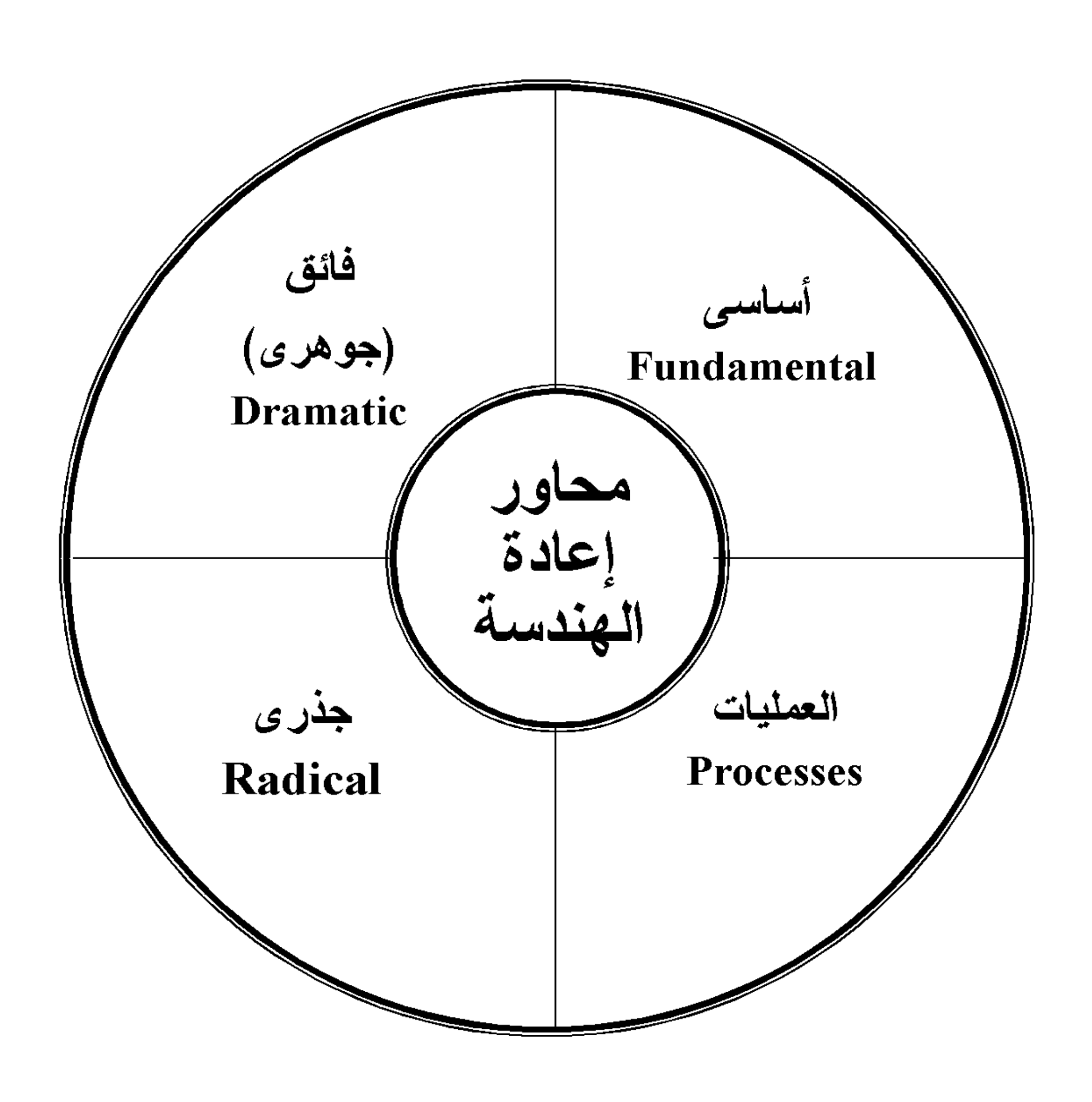
المطار ب

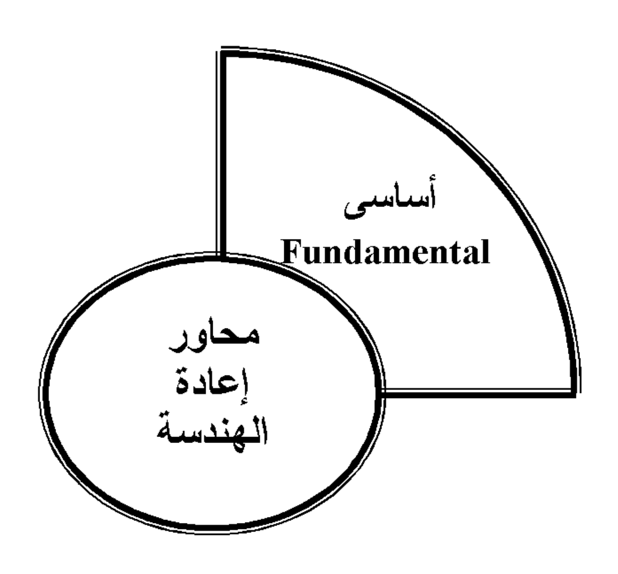
رفض المدير بالمطار ب إرسال الفنى إلى المطار(أ) فى ظهر ذلك اليوم ٠٠ نظراً لأن الفنى سيضطر إلى الإقامة ليلاً بأحد الفنادق بعد الانتهاء من الاصلاحات المطلوبة ٠٠ وستكون فاتورة الفندق على حساب المطار (ب) ٠ لذا تم إرساله إلى المطار(أ) صباح اليوم الثانى حيث قام بإصلاح الطائرة والعودة فى نفس اليوم ٠

والنتيجة ٠٠

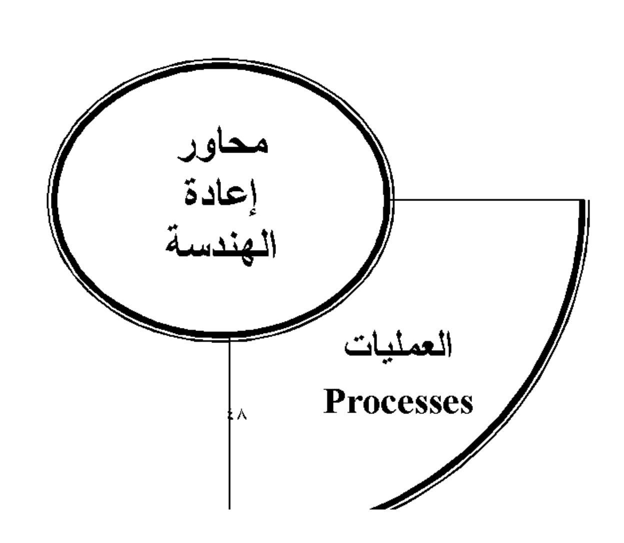
تعطيل طائرة تكلفت ملايين الدولارات ، وتكبد شركة الطيران آلاف الدولارات كخسائر فىالايرادات نظراً لتوقفها مدة لا لزوم لها ٠٠ ولكن وفر المطار (ب) تكلفة فاتورة الفندق التى تتجاوز مائة دولار ٠٠!!

هل مدير المطار (ب) متعسفاً أو سهلاً ؟؟

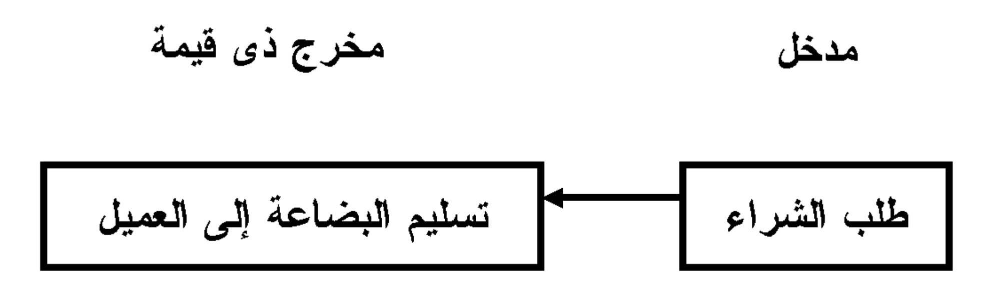

فائق
(جوهرى)
Dramatic
أساسى
Fundamental
محاور
إعادة
الهندسة
جذرى
Radical
العمليات
Processes

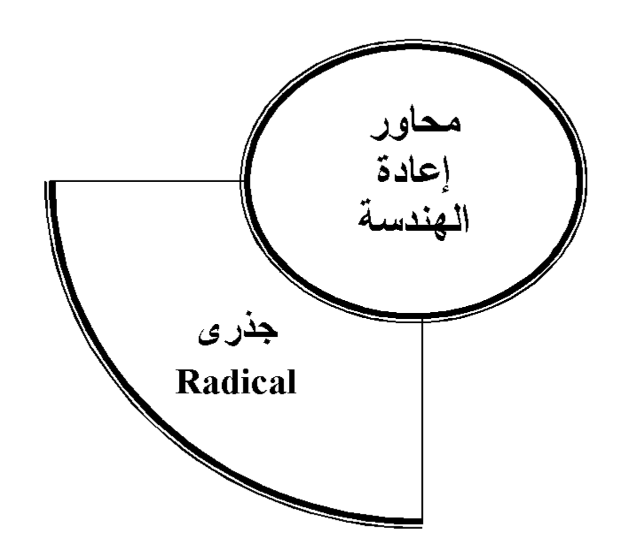


- لماذا نقوم بهذا العمل ... ؟
- لماذا نتبع أسلوباً معيناً فى أدائه .. ؟
- البدء من العدم بمعنى .. بدون إفتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة.
- لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة .
- تتجاهل ما هو كائن وترتكز على ما ينبغى أن يكون .

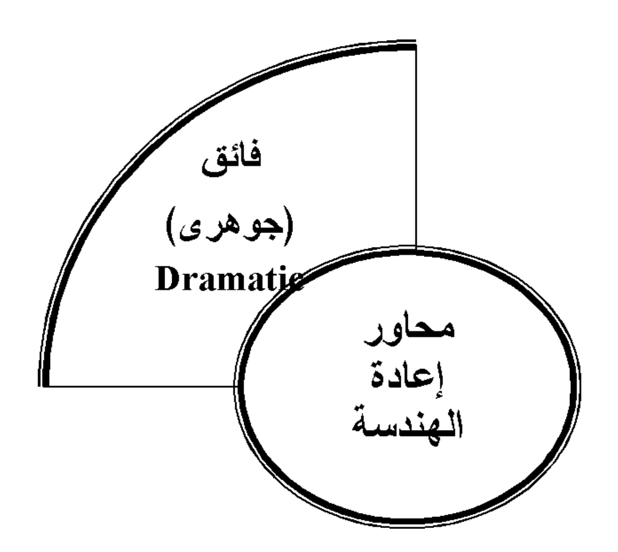


- التركيز على العمليات بدلاً من الوظائف والهياكل التنظيمية٠
- كلمة العملية Process تعنى مجموعة الأنشطة التى تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذى قيمة للعملاء٠



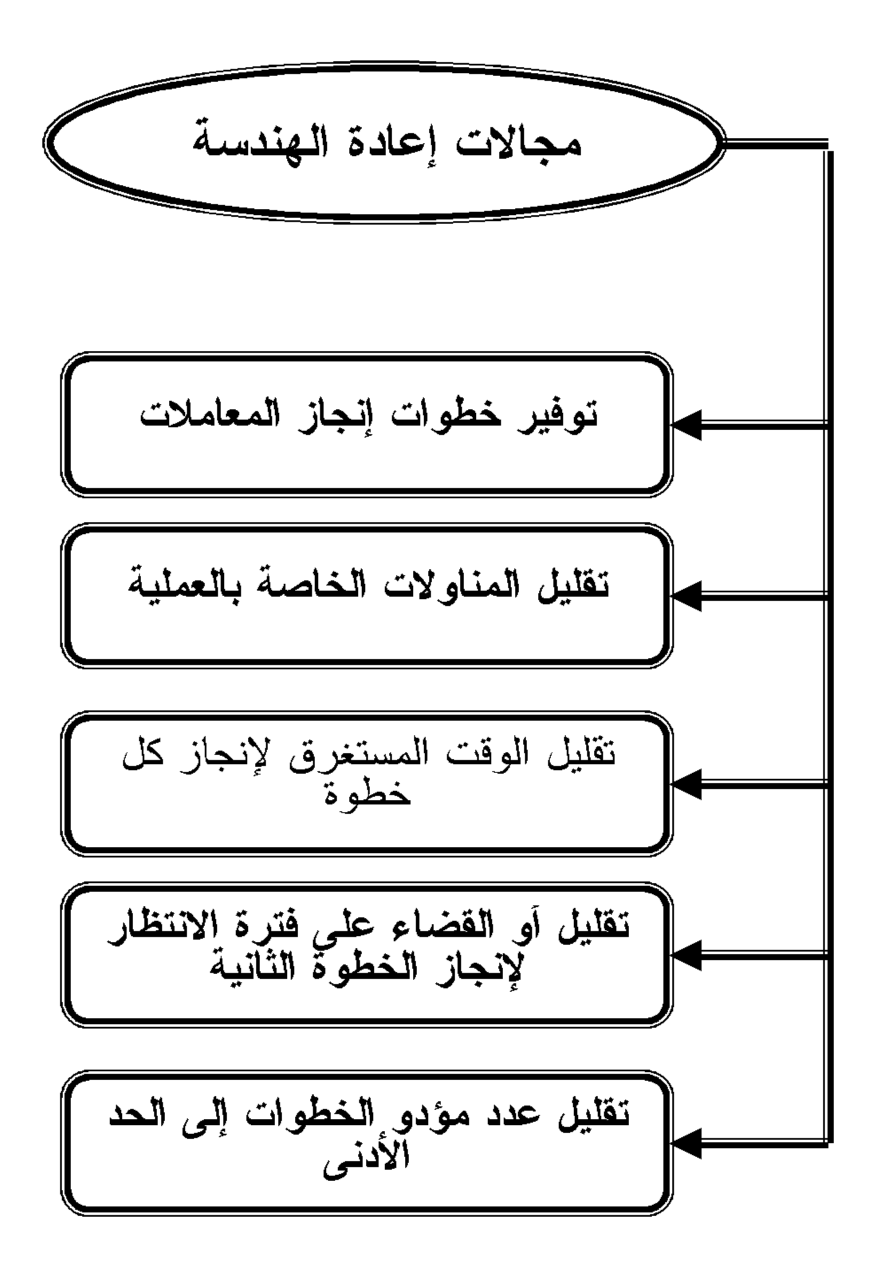


- التغيير من الجذور .
- ليست مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم .
- التخلص من القديم تماماً .
- التخلى عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإبتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل .
- التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة .



- لا تتعلق بالتحسينات المضطردة والشكليات٠
- تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة فى معدلات الأداء ٠
- لا تستهدف تحسين الأداء بشكل نسبى ولكنها تتطلب الجديد المبتكر٠
- مطلوبة للشركات والمنظمات :
  - ذات الوضع المتدهور٠
  - التى لم تصل إلى التدهور ولكن يتوقع ذلك فى المستقبل القريب٠
  - التى بلغت قمة التفوق والنجاح (الطموح والتفانى)٠

-



مجالات إعادة الهندسة
توفير خطوات إنجاز المعاملات
تقليل المناولات الخاصة بالعملية
تقليل الوقت المستغرق لإنجاز كل خطوة
تقليل أو القضاء على فترة الانتظار لإنجاز الخطوة الثانية
تقليل عدد مؤدو الخطوات إلى الحد الأدنى

معايير اختيار
العمليات
لإعادة الهندسة

الخلل
الوظيفى

* ماهى العمليات التى تواجه اعلى درجة من الخلل الوظيفى؟

الأهمية

* ماهى العمليات التى تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء ؟

الجدوى

* ماهى العمليات التى تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة الهندسة ؟

التغييرات التى تحدث
عندما تقوم المنظمات
بإعادة هندسة أعمالها

- يتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات .
- يتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة .
- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل.
- يتحول الإعداد الوظيفى من التدريب إلى التعلم.
- يتحول التركيز فى معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
- يتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة .
- يتحول القيم من حمائية إلى نتاجية.
- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين.
- يتحول التنظيم من هرمى إلى أفقى.
- يتحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين .



- دفن أهداف إعادة الهندسة وسط جدول الأعمال .
- تشتيت الجهود بين عدد كبير من مشروعات إعادة الهندسة .
- محاولة تطبيق إعادة الهندسة عندما يكون رئيس المؤسسة على وشك التقاعد .
- الفشل فى التمييز بين إعادة الهندسة وبرامج التطوير الأخرى .
- التركيز التام على تصميم العمليات .
- محاولة تنفيذ إعادة الهندسة والأصرار على إرضاء الجميع .
- التراجع عن إعادة الهندسة عندما يعارض العاملون التغيرات المصاحبة لها .
- إطالة فترة تطبيق إعادة الهندسة .

خصائص نظم العمل
بعد إعادة البناء

1- دمج عدة وظائف فى واحدة .

2- الموظفون يتخذون القرارات .

3- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها .

4- تعدد خصائص العمليات .

5- إنجاز العمل فى مكانة .

6- خفض مستويات الرقابة والمتابعة.

7- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.

8- مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة

9- الجمع بين المركزية واللامركزية .



- إختفاء خط التجميع أى دمج عدة وظائف منفصلة فى وظيفة واحدة وظهور موظف واحد (خدمة العملاء) لتنفيذ طلب العميل وهو يتولى مسئولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية.
- إذا كانت إجراءات العملية مطولة ويصعب دمجها لعدم وجود شخص واحد يلم بكافة المهارات يتشكل فريق العملية من الموظفين الذين كانوا يعملون سابقاً بإدارات مختلفة وبذلك تكون هناك جهة واحدة تتولى مسئولية تنفيذ العملية .

المزايا :

- الغاء تعدد جهات الاختصاص.
- انجاز العمل بسرعة تزيد عشرة أضعاف عن أسلوب خطوط التجميع السابقة.
- خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة (انخفاض الأشراف).
- تشجيع الموظفين على اكتشاف أساليب أكثر إبداعاً .
- تحسين مستوى المراقبة نظراً لتنفيذ العملية بواسطة عدد أقل.



- إعادة البناء تهتم بدمج العمليات أفقياً ورأسياً .
- الدمج الرأسى يعنى أن الأمر أصبح فى يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه.
- لم يعد يقوم الموظفون بأداء العمل بينما يقوم المديرون بالأشراف عليهم ومعالجة المشكلات والأخطاء .

مميزات دمج العمليات أفقياً ورأسياً :

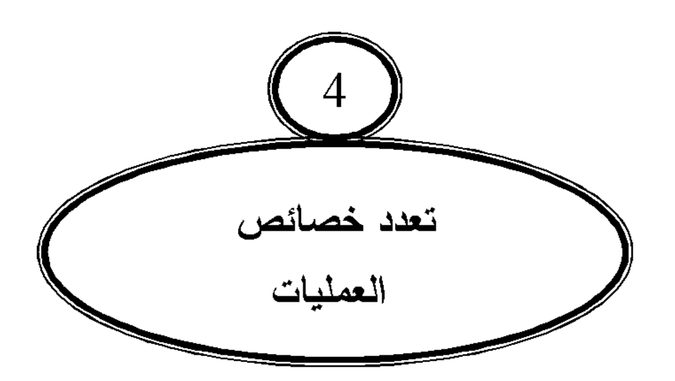
- الحد من تأخير العمل .
- خفض تكاليف العمل غير المباشرة .
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
- تفويض الموظفين المزيد من الصلاحيات .



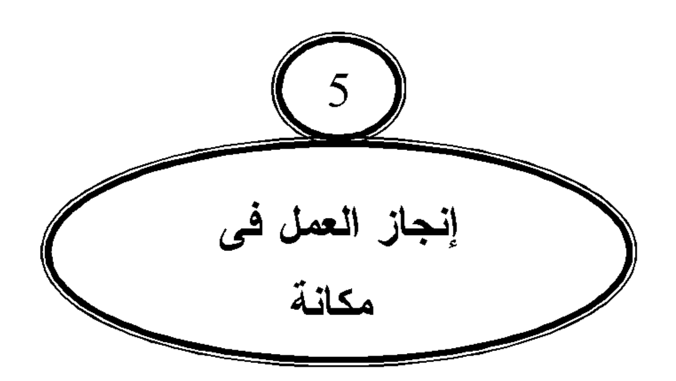
- التخلى عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل ٠
- إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها ٠
- التدفق الطبيعى للعمل هو البديل المنطقى لخطوط العمل٠

المزايا :

- إنجاز العديد من خطوات العمل فى وقت واحد ٠
- خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة ٠
- تفادى حدوث الإختلافات بسبب طول الفترة (شهادة المخالفات)٠



- إعادة البناء يمثل نهاية عصر توحيد العمليات الإنتاجية والتى استلزمتها أساليب الإنتاج الكبير والأسواق العامة .
- الآن وفى عصر الأسواق المتنوعة والمتغيرة أصبح مفهوم توحيد العمليات الإنتاجية بالياً.
- أصبحت هناك ضرورة لتنويع مواصفات كل عملية لكى تتناسب مع الأسواق والمدخلات .



- نقل العمل عبر الحدود التنظيمية حيث كان نظام العمل فى الشركات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل – لماذا لا تقوم إدارة الحسابات مثلاً بشراء أقلام جديدة بمعرفتها بنفسها خصماً من ميزانيتها – شراء الأشياء البسيطة وينحصر دور إدارة المشتريات فقط فى إبلاغها بالموردين والأسعار المعتمدة٠

- فى بعض الأحيان يكون من الأفضل قيام المورد بجزء أو كل العمل نيابة عن العميل (مثل ما فعلته شركة نافيتار لصناعة الشاحنات)٠

ينتج عن هذا التصرف :

- حصول الإدارة على إحتياجاتها بسرعة أكبر وتكلفة أقل (اكتشفت إحدى الشركات الأمريكية أنها تنفق ١٠٠ دولار للحصول على مشترياتها أو خدمات خارجية بقيمة ٥٠٠ دولار أو أقل ٠
- تخفيض فى العمليات وتبسيط فيها وتخفيض التكلفة٠
- نقل العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه بدلاً من التركيز على ضم أجزاء العمل المشتتة فى وحدات تنظيمية مستقلة ٠



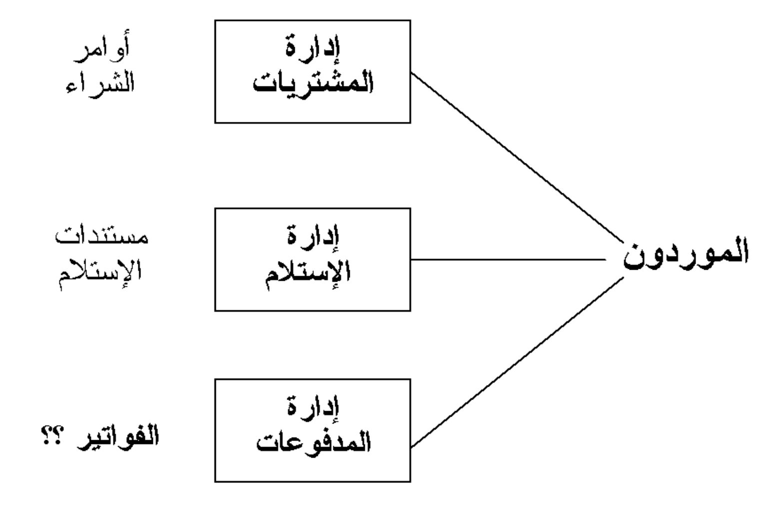
- تنظر إعادة الهندسة إلى أنشطة الرقابة والمتابعة على أنها من الأعمال عديمة القيمة مما يستلزم تقليصها (الرقابة تكون فى حدود فعاليتها وجدواها الإقتصادية) ٠
- عدم التقيد بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتى ليس لها قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة الموظفين لصلاحيتهم فى العمل ٠
- فى كثير جداً من الأحيان تكون تكلفة المراقبة والمراجعة أكبر من قيمتها المضافة للعمل ٠
- تستهدف إعادة الهندسة إستبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة (التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل إتخاذ الإجراءات اللازمة) ٠
- الأسلوب الذى تتبعه شركات التأمين على السيارات لتقييم الأضرار التى تعرضت لها كل سيارة (مثل تسوية المطالبات – قيم المطالبات) ٠

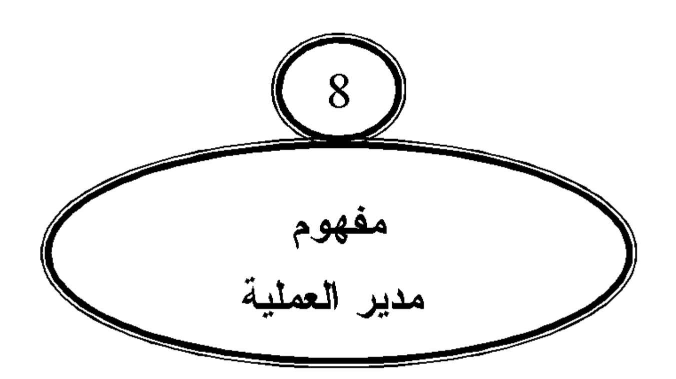


- تسعى إعادة الهندسة إلى تقليص جهات الإتصال الخارجية لكل عملية والتى كانت تؤدى بحجة تقليل فرص إختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها ٠

مثال :

عمليات حسابات المدفوعات بشرعة فورد ford Motor





- إذا كانت العملية معقدة جداً أو موزعة بين جهات ومواقع مختلفة بحيث يستحيل قيام موظف أو فريق عمل واحد بها ٠ لذا يتم تخصيص ما يسمى بمدير الخدمة يعمل كمنسق بين الإجراءات "العمليات المعقدة" والعملاء ويظهر أمام العميل كجهة مسئولة عن العملية بأكملها٠
- المستثمر الأجنبى أو المصرى كان يحتاج إلى موافقة من أكثر من ١٣ وزارة للموافقة على إستثمارة ٠

للقيام بهذا الدور وتمكنه من الرد على استفسارات العملاء ٠

فإن مدير الخدمة يحتاج إلى كافة نظم المعلومات التى يستخدمها المسئولون عن تنفيذ خطوات العملية وكذلك إمكانية الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة لإستفسارات وطلبات العملاء٠

هل هناك فرق بين

- مدير الخدمة ٠
- ممثل خدمات العملاء٠



- فى ظل إعادة الهندسة يتم التركيز على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة (تقنية المعلومات) وفى نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة إتصالات واحدة٠

- تزويد رجال البيع الميدانيين بأجهزة حاسب آلى صغيرة مرتبطة بشبكة لاسلكية مع الإدارة العامة للشركة يوفر لرجال المبيعات الحصول على المعلومات الفورية اللازمة من الإدارة العامة ومن ثم تكون إلتزاماتهم تجاه العملاء صحيحة وتتوافق مع الشركة ٠

- لابد للبنوك التى قامت بإنشاء قواعد لمعلومات العملاء أن تشترك جميع إدارات البنك فى إستخدامها والإستفادة منها ٠ كما تقوم كل إدارة بتغذية قواعد المعلومات المشتركة بالمعلومات التى لا تتوافر لديها عن كل عميل ومعاملاتها معه٠ بهذه الطريقة يتسنى للإدارات المستقلة تنسيق أنشطتها دون الحاجة إلى وحدة مراقبة مركزية بيروقراطية٠

الوحدة الرابعة
البعد الفني لعملية هندسة الإدارات

- **خريطة توزيع العمل**
- **خريطة خطوات تدفق سير العمل**
- **حساب العمل**
- **مــــدخل التحــــسين المــــستمر فــــي الأداء(KAIZEN)**

تحليل النظم وقياس فاعليتها

نظم وأساليب العمل METHOD STUDY

التعريف :

تسجيل منتظم وفحص دقيق لطرق أداء الأعمال (الأشياء) بهدف إدخال التحسينات اللازمة.

التطبيق :

يمكن تطبيقها على أي نشاط وبمختلف الظروف وبنفس درجة النجاح .

البداية :

تعتبر جزء من نظم الإدارة العلمية Scientific Management التي بدأت فى الظهور منذ النصف الثاني من القرن الثامن عشر ، قامت الإدارة العلمية على إيدى كل من:-

1 - فردريك تايلور (1856 – 1915) :

البيان	الطريقة القديمة	الطريقة الحديثة
عدد العمال	500	140
الأجر اليومي / عامل	1.15	1.85

2 – فرانك جلبرت (1868 – 1924) :

أكتشف وهو يعمل مع أحد مقاولي الإنشاءات أن هناك طرق عديدة لوضع وترتيب الأحجار عند إقامة الحوائط ٠

تطوير نظم وأساليب العمل

يعتبر تطوير نظم وأساليب العمل من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص من جانب جميع أنـــواع المؤسسات لتحسين معدلات أدائها. ومن الجدير بالذكر أن هذا الموضوع بدأ الاهتمام به منذ النصف الثاني من القرن الثامن عشر (1915 - 1856) أي منذ حركة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور وجلبرت (1924 - 1978).

ولكن ..

ماذا يعنى تطوير نظم وأساليب العمل بالنسبة لك ؟

يعنى لي :

……………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………

وماهى فى نظرك أهداف تطوير نظم وأساليب العمل ؟

الأهداف هى :

1 – ....

2 – ....

3 – ....

4 – ....

5 – ....

6 – ....

7 – ....

8 – ....

9 – ....

10 – ....

وهناك العديد من العوامل أو الظواهر التي تدعو إلى تطوير نظم وأساليب العمل.

ماهى أهم هذه العوامل فى نطاق عملك الحالي ؟

وماهو الهدف الذي تأمل فى تحقيقه من هذا التطوير ؟

العوامل التي تدعو إلى التطوير	الهدف المرجو تحقيقه من التطوير
1- ……………………………………	1- ……………………………………
2 - ……………………………………	2 - ……………………………………
3 - ……………………………………	3 - ……………………………………
4 - ……………………………………	4 - ……………………………………
5 - ……………………………………	5 - ……………………………………
6 - ……………………………………	6 - ……………………………………
7- ……………………………………	7- ……………………………………
8 - ……………………………………	8 - ……………………………………
9 - ……………………………………	9 - ……………………………………
10- ……………………………………	10- ……………………………………
11- ……………………………………	11- ……………………………………
12- ……………………………………	12- ……………………………………
13- ……………………………………	13- ……………………………………
14- ……………………………………	14- ……………………………………
15- ……………………………………	15- ……………………………………

أهداف تطوير نظم وأساليب العمل

- تحسين الإجراءات والعمليات .
- تحسين التخطيط الداخلي لمكان العمل.
- تحسين تصميم المعدات واستخداماتها .
- زيادة الأداء البشرى وتقليل الإرهاق البشرى.
- الاستفادة المثلي من الموارد المتاحة.
- تطوير بيئة عمل أفضل.

مراحل تطوير نظم وأساليب العمل

اختر : الأسلوب أو الوظيفة التي ستقوم بدراستها **Select**

سجل : كل الحقائق المرتبطة بالوسيلة الحالية من خلال ملاحظة مباشرة **Record**

افحص : الحقائق باستخدام الأدوات الملائمة للموقف **Examine**

طور : أساليب عملية ، فعالة مع الأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة **Develop**

حدد : الوسيلة الجديدة **Define**

طبق : الوسيلة الجديدة وأعتبرها الأساس **Instaff**

تابع : المعدلات النمطية الجديدة من خلال متابعة دورية **Maintain**

تسجيل الأنشطة المتتابعة

" الرموز المستخدمة فى إعداد خرائط التدفق "

يستلزم تطوير العمل الحاجة إلى تسجيل الخطوات التي يتم بها أداء مهمة أو عمل ما ، وتعد هذه الخطوة هى الأولى فى مراحل التطوير ٠

الرموز المستخدمة :

التشغيل : ○

يشير هذا الرمز إلى الخطوات الأساسية فى أية عملية أو طريقة أو إجراء٠

والأنشطة التي يمكن وصفها على أنها " تشغيل " هى "

1 – استخدام الآلات .

2 – تجميع مكونات .

3 – إدخال بيانات تفصيلية فى المستند.

4 – وضع علامة مراجعة .

الفحص : □

يشير هذا الرمز إلى التفتيش على الجودة و / أو فحص الكمية ، ومن أمثلة ذلك :

1 – قراءة السجل .

2 – ترتيب المكونات حسب الحجم.

3 – قراءة مستند للتحقيق من المعلومات .

4 – عد دفعة من المكونات.

النقل : ⇦

يشير أي سهم لحركة الأفراد أو المواد أو المعدات من مكان لمكان ، ومن أمثلة أنشطة النقل :

1 – تحريك المواد باليد أو أي وسيلة أخرى.

2 – مستند يوضع باليد فى مكان ما .

3 – تحميل المواد.

التأخير : D

ويشير هذا الرمز إلى تأخير فى تتابع الأحداث ، ويمكن أن يمثل التأخير :

1 – موظف ينتظر التعليمات .

2 – مادة تنتظر الشحن.

3 – مستندات تنتظر التوقيع.

4 – مواد تنتظر التجميع.

تخزين المواد : ▽

يشير هذا الرمز إلى التخزين حيث تدخل المادة إلى المخزن أو تخرج منه بناء على أوامر رسمية ، ومن أمثلة استخدام رمز التخزين :

1 – أدوات موجودة فى المخزن تنتظر أمر خروجها منه .

2 – مستندات محفوظة فى ملف وموجودة فى دولاب المستندات.

3 – بضائع فى المخزن.

4 – أموال فى خزينة المؤسسة.

أمثلة عملية من واقع عملك :

عملية	
فحص	
نقل	
تأخير	
تخزين	

تلخيص الخريطة

إن خريطة تدفق العمليات يجب أن تنتهي بملخص يوضح عدد تكرارية كل رمز مستخدم والمقارنة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف .

الرمز	الطريقة الحالية	الطريقة المقترحة	التوفير فى العمليات
عملية	28	21	7
فحص	26	15	11
نقل	12	4	8
تأخير	7	3	4
تخزين	5	5	-
	78	48	30

فى الحالات التي تستخدم فيها الوقت والمسافة كمجالات للتحسين فيمكن إظهار ذلك الجدول أيضاً ، وفى هذه الحالة يأخذ الجدول الشكل التالي :-

الرمز	الطريقة الحالية		الطريقة المقترحة		التوفير فى العمليات	
	المسافة / قدم	الوقت / دقيقة	المسافة / قدم	الوقت / دقيقة	المسافة / قدم	الوقت / دقيقة
عملية	00	43	00	30	00	13
فحص	226	00	102	00	124	00
نقل	00	20	00	12	00	8
تأخير	00	15	00	7	00	8
تخزين	00	00	00	00	00	00
	226	78	102	49	124	29

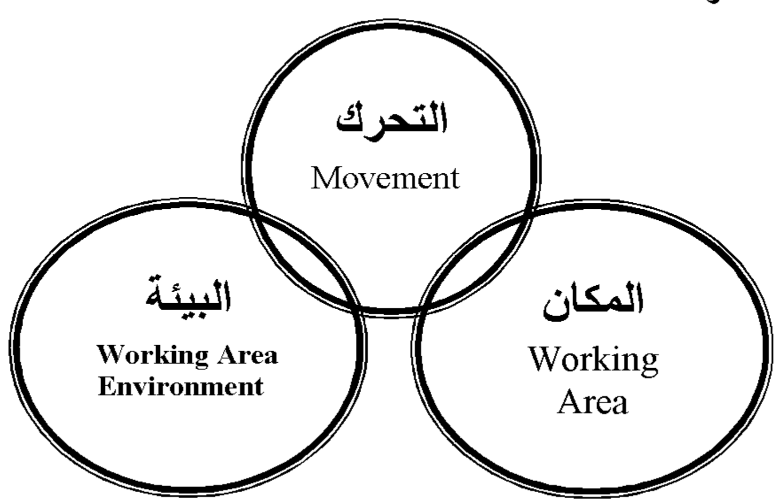
محددات أداء العمل

١- التحرك Movement

التحرك البسيط والسهل يساعد على إنجاز العمل بسرعة، وييسر ويقلل من إحساس القائم به بالملل أو الإرهاق .

إن التحرك السهل فى مكان العمل يعنى :

- أقل قدر من التحرك .
- تحركات متزامنة .
- تحركات متناسقة .
- تحركات رتيبة (على وتيرة واحدة)
- تحركات عادية (بحكم العادة) .
- تحركات مستمرة .



2 – مكان العمل Working Area

ينقسم مكان العمل عادة إلى :

1 – مساحة العمل العادية Normal

وهى تلك المساحة التي عندما يجلس أو يقف عليها العامل يستطيع أن يصل إلى الأدوات ، المواد ، المعدات ، الآلات التي يحتاج إليها.عندما يحرك ساعديه (من الكوع) يميناً ويساراً .

2 – مساحة العمل القصوى Maximum

وهى تلك المساحة التي عندما يجلس أو يقف عليها العامل عليه أن يمد ذراعية (من الكتف) حتى يصل إلى الأدوات ، المواد ، المعدات ، الآلات التي يحتاج إليها وينطبق الأمر كذلك على (القدم) عند استخدامها.

من المعروف أن مساحات العمل العادية والقصوى بالنسبة للمرأة هي أقل بنسبة 10% من المساحات الخاصة بالرجل ..

3 - بيئة العمل W. Environment

- الضوضاء.
- الإضاءة .
- الألوان .
- الحرارة والرطوبة .
- الاهتزازات .

مبادئ اقتصاديات الحركة

Motion Economy

ويقصد باقتصاديات الحركة (الربط بين التحركات الطبيعية والنفسية وبين تصميم أساليب وطرق العمل) وتصنف مبادئ اقتصاديات الحركة عادة إلى ثلاث مجموعات :

1 – استخدام الجسم البشرى.

2 – ترتيب مكان العمل.

3 – تصميم الأدوات والمعدات

تبسيط الإجراءات

مفهـوم الإجـراءات :

هناك العديد من تعريفات الإجراءات ولكن يتفق معظم مفكري الإدارة والتنظـيم حـول مفهـوم الإجراءات على أنها خطوات محددة لإنجاز معاملة معينة. كما تعرف أيضاً بأنها العلاقة بين وظائف مكملة تقررت كأساس لتنفيذ مشروع معين ومن هنا نصل إلى تعريف واضح ومحدد للإجراءات على النحو التالي :

مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق في الأعمال المستقبلية وتحدد بشكل مفصل الطريقـة التي بها يتم تنفيذ العمل ، واستناد إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل في التنظيم الإداري ومبدأ ضرورة التنظيم فقد يقوم أكثر من قسم أو أكثر من شخص بعمل محدد أو إجراء محدد على هذه المعاملة ويمكن استخدام أدوات أو معدات معينة تسهل إنجازها بأسرع وقت وأقل جهد.

وتنقسم الإجراءات إلى نوعين رئيسيين :

١- الإجراءات الداخلية :

وتتمثل في المراحل التي تمر بها المعاملة التي تهم الموظف داخل الجهاز والتي تمـر بمراحـل معينة داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة حتى تصل إلى النهاية مثـل معـاملات شـئون المـوظفين والمعاملات المالية وغيرها.

٢- الإجراءات الخارجية :

وتتمثل في المراحل التي تمر بها المعاملة التي تهم المراجع أو المواطن خارج الجهاز مثل معاملة شهادة الميلاد أو جواز السفر أو رخصة قيادة السيارة وغير ذلك.

وبشكل عام توضع الإجراءات الداخلية في كتيب يسمى دليل الإجراءات وتوضع لائحة توضـح الإجراءات الخاصة بالمعاملة التي تهم المواطن من خارج المنظمة.

فوائد الإجراءات :

تنعكس فوائد الإجراءات بشكل واضح على العاملين الذين يؤدون مثل هـذه الإجـراءات وعلـى المنظمة بشكل عام بالإضافة إلى الشخص أو الموظف المستفيد من هذه المعاملة وهي كما يلي :

أولاً: على مستوى العاملين بالمنظمة :

١- تسهم الإجراءات المحددة الواضحة في تقليل المجهود الذهني والجسدي للموظف الذي يمكن أن يستفيد من التفكير أو الاجتهاد في كل معاملة تصل إليه.
٢- تسهم الإجراءات أيضاً في تقليل حدة التوتر النفسي لدى الموظف وبالتالي تساعده في إنجازه أعماله بصورة سريعة ودقيقة دون تردد أو تذمر.
٣- تسهم الإجراءات في معرفة الموظف وخصوصاً الجديد لواجباته وكيفية تأديتها.

ثانياً: على مستوى المنظمة :

١- تسهم الإجراءات في تحقيق أفضل خدمات ممكنة للمواطنين وبالسرعة الممكنة.
٢- تسهم الإجراءات في تحقيق النمطية في أداء العمل وبالتالي تحقيق العدالة والموضوعية في جميع المعاملات الداخلية والخارجية.
٣- تساعد الإجراءات في تحديد كمية ونوعية المعاملات وبالتالي تسهل عملية التخطيط والرقابة على المعاملات الداخلية والخارجية.

ثالثاً: على المستفيدين من داخل وخارج المنظمة :

١- تحسين الخدمات المقدمة لهم بالسرعة الممكنة.
٢- وضوح المتطلبات اللازمة لمعاملة وتحضيرها مسبقاً قبل البدء في إجراءات المعاملة.

وتبدو الإجراءات بهذا الشكل إيجابية على كافة المستويات، وتكمن المشكلة الرئيسية في تعدد الإجراءات وتعقدها ، بحيث تصبح طويلة ومتداخلة وتشكل عبئاً على المنظمة وأيضاً على الموظفين والعملاء وهذا الوضع يسمى بالروتين في العمل ويفترض أن تقوم المنظمة بعملية تطوير لإجراءات العمل المتبعة كلما شعرت بأن هناك إمكانية لذلك وهذا يسمى تبسيط الإجراءات وهو ما سنوضحه فيما يلي :

تبسيط الإجراءات :

تقوم المنظمة بعملية تبسيط إجراءاتها من منطلقين أساسيين **الأول** وهو أن المنظمة تشعر بضرورة تبسيط إجراءات عملها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ، و**الثاني** يأتي من خلال مؤثرات خارجية مثل كثرة الشكاوى والتذمر من قبل المستفيدين لطول وتعقيد الإجراءات ، الأمر الذي يضطرها إلى تبسيط إجراءات عملها ، لذلك يقصد عادة بتبسيط الإجراءات **تلك المحاولات الجادة نحو تقليل أو حذف أو دمج بعض الخطوات مع بعضها بهدف استبعاد الخطوات غير الضرورية ، وبالتالي إنجاز المعاملة في فترة زمنية أقصر وبتكاليف وجهد أقل.**

وهناك مؤشرات معينة قد تستخدمها المنظمة للكشف عن تعقيد الإجراءات الموجـودة والتـي تـدعو بدورها إلى عملية التبسيط ومن هذه المؤشرات ما يلي :

١- الإسراف في المستندات والوثائق والصور والرجوع إليها باستمرار.

٢- كثرة تنقل الموظفين أو المعاملة من مكان إلى آخر.

٣- الإسراف في أعمال النسخ والطبع.

٤- كثرة الرقابة والتدقيق.

٥- سوء التنظيم بصفة عامة وعدم وضوح الاختصاصات ونظم الاتصالات بين العاملين.

كيفية تبسيط إجراءات العمل :

تختلف المنظمات في الوسيلة المستخدمة لتبسيط الإجراءات فقد تعتمد المنظمة علـى المـديرين والمشرفين الموجودين فيها لدراسة الوضع القائم وتقديم الحلول الخاصة بشأنها أو تستعين بشخص أو جهة استشارية من خارج المنظمة ، وفي بعض المنظمات الحكومية نجد وحدة خاصة بـذلك تـسمى وحدة التنظيم يكون من اختصاصها مراجعة الإجراءات والعمل على تبسيطها وبعد اختيـار الوسـيلة المناسبة للمنظمة من بين البدائل السابقة يتم البدء في تبسيط الإجراءات وفقاً لثلاث مراحل الآتية :

١- دراسة توزيع العمل.

٢- دراسة تسلسل العمل.

٣- دراسة كمية العمل.

١- دراسة توزيع العمل :

يتم في هذه الخطوة معرفة توزيع الأعمال على العاملين في القسم أو الوحدة التـي يـتم تبـسيط الإجراءات فيها ، ويتم ذلك بتدوين ملخص أعمال كل الموظفين في بيان معد لهذا الغرض كما هو في الشكل التالي :

ملخص أعمال موظف اسم الموظف : .... الإدارة : .... الوظيفة : .... القسم :			
رقم الوظيفة	الأعمال التي يقوم بها الموظف بشكل متسلسل	عدد الساعات	ملاحظات
١	استلام الطلبات		
٢	مراجعة المستندات		
٣	مراجعة المستندات		
٤	مراجعة المستندات		
	الإجمالي	××	التوقيع

ويتم تعبئة الاستبيان بالمقابلة الشخصية مع الموظف أو بتعبئتها من قبل الموظف نفسه وبعد جمع الاستبيانات كاملة من جميع الموظفين يتم تفريغها في نموذج معين يلخص كافة الأعمال في هذا القسم وكيفية توزيعها على الموظفين كما هو واضح من النموذج التالي :

جدول توزيع الأعمال					
رقم الوظيفة	إجمالي الساعات	اسم الموظف (علي) عدد الساعات	اسم الموظف (أحمد) عدد الساعات	اسم الموظف (سيد) عدد الساعات	ملاحظات
استلام		٢	٤	٣	
الطلبات					
مراجعة		٢	٢	١	
الطلبات					
المجموع		–	–	–	

وبعد ذلك يتم تحليل المعلومات الموجودة في هذا النموذج للتأكد من تسلسل وتقسيم العمل بشكل منطقي ومعرفة الوقت اللازم لكل خطوة وملائمة الموظفين لإنجاز المعاملات في الفترة المحددة لذلك.

٢- دراسة تسلسل العمل :

يوضح تسلسل العمل بخريطة تسمى خريطة سير الإجراءات أو خريطة تسلسل خطوات العمل ، وتترجم تسلسل خطوات العمل الحالية إلى رموز معينة لتفسير خط انتقال المعاملة من مرحلة إلى أخرى حتى الانتهاء منها.

تحليل الإجراءات فيما يتعلق بـ	السؤال الرئيسي	السؤال الثاني	البدائل
الهدف	ما هو الهدف الرئيسي لهذه الخطوة من الإجراءات ؟	ما هي الأمور الأخرى التي يمكن إنجازها ؟	ماذا يجب أن نعمل ؟
المكان	أين تنجز هذه الخطوة ؟ ولماذا ؟	هل يمكن إنجازها في مكان آخر ؟	أين يجب أن تنجز ؟
الترتيب	في أي مرحلة يتم إنجاز هذه الخطوة ؟ ولماذا ؟	هل يمكن إنجازها من قبل شخص آخر ؟	متي يجب أن تنجز ؟
الموظف	من يقوم بإنجاز هذه الخطوة ؟ ولماذا ؟	هل يمكن إنجازها من قبل شخص آخر ؟	من يجب أن ينجزها؟
الطريقة	كيف يتم إنجاز هذه الخطوة ؟	عل يمكن إنجازها بطريقة أخرى ؟	كيف يجب أن ننجزها ؟

٣- دراسة كمية العمل :

تهدف دراسة كمية العمل إلى التأكد من عدالة توزيع الأعباء الموجودة في القسم أو الوحدة على الموظفين بالتساوي ما أمكن ذلك ويمكن لخريطة توزيع الأعمال أن تساعد في هذا المجال وذلك لتحديد كمية العمل من ناحية الكم والزمن لكل موظف ومن ثم تلخيصها في خريطة توزيع الأعمال لجميع الموظفين ، وبالتالي تم إعادة توزيع المهام أو تقليلها أو زيادتها طبقاً لما تبينه الخريطة.

دليل الإجراءات :

دليل الإجراءات عبارة عن كتيب صغير يحتوي على تفصيل كامل لجميع خطوات الإجراءات التي يمر بها مختلف المعاملات في المنظمة ، ويسمى دليل الإجراءات أحياناً بلائحة الإجراءات ، وأن لم توجد هذه اللائحة في شكل كتيب صغير فقد تكون على شكل تعليمات يصدرها الرئيس الأعلى للجهاز التنفيذي للعمل.

فوائد دليل الإجراءات :

١- يساعد الموظف وخاصة الموظف الجديد في معرفة واجباته وكيفية تأدية عملة.
٢- تقليل الوقت والجهد والتكلفة الخاصة بتنقل الموظف وتخبطه وتخمينه عند تأدية العمل.
٣- تساعد المنتفعين على معرفة إجراءات المعاملة سلفاً وبالتالي توفر علـيهم الجهـد والوقـت الكبيرين.
٤- سهولة الرقابة على تأدية العمل والتأكد من حسن استخدام النماذج وتعبئتها بالطريقة السليمة.

محتويات دليل الإجراءات :

يحتوي دليل الإجراءات على ما يلي :
١- تفصيل كامل للإجراءات الموجودة في الجهاز ، وفي بعض الحالات تكون هـذه الإجـراءات مركزية لجميع الأجهزة والمصالح الحكومية وبالتالي لا يعاد ذكرها مرة أخرى.
٢- النماذج التي يجب استخدامها في كل حالة أو معاملة مثل الترقية في شئون الموظفين ، نموذج بطاقة صنف المستودعات وغيرها.
٣- الهيكل التنظيمي الرئيسي للجهاز وأشكالاً أخرى تبين الهياكل الفرعية للجهاز.
٤- يمكن أن يحتوي دليل الإجراءات على وصف وظيفي لمسئوليات واختصاصات كل وظيفـة ومتطلباتها.
٥- كذلك يحتوي دليل الإجراءات على مقاييس العمل لتساعد الموظف على قياس انتاجيته ومعرفة إمكانياته.
٦- يمكن أن يحتوي الدليل على توضيح لنظام الفهرسة وطريقة الحفظ المتبعة للملفات الخاصـة بكل قسم.

مسئوليات إعداد دليل الإجراءات :

تقع مسئولية إعداد دليل الإجراءات مشتركة بين الجهة التي تقدم الناحية الفنية في الإجراءات مثل شئون الموظفين والجهة التخصصية التي تعمل على تحليل العمليات من أجل الخـروج بـالإجراءات واضحة وغير معقدة ، وفي كثير من الحالات توجد أجهزة حكومية متخصصة تقوم بإصـدار الـدليل الخاص بالأعمال التي تسيطر عليها مثل دليل شئون العاملين من تعيين وترقية وانتداب .. وهكـذا ، دليل آخر للأعمال المحاسبية من إعداد ميزانية واعتمادها وعمليات الصرف والتحـصيل وغيرهـا ، والهدف من ذلك هو تمشى الإجراءات مع النظام بالإضافة إلى تقليل الجهد وتكاليف إعداد الدليل فـي كل منظمة.

وأخيـــــراً :

فإنه يجب التنويه إلى أن دليل الإجراءات غير ثابت على الإطلاق ، فهو متغيــر مـــادام هنـــاك تغيرات في الإجراءات نحو الأفضل ، لذلك تعمل المنظمات على إصدار دليل جديد بعد كل فترة بحيث تلغى الدليل القديم وتبين التغيرات الجديدة في الدليل الجديد.

تخطيط وتصميم مكان العمل :

تهدف دراسة تخطيط وتصميم مكان العمل إلى :

١- توفير أكبر قدر من الراحة لأكبر عدد من الأفراد (العاملين المتعاملين).

٢- توفير مسافات مستقيمة وقصيرة كلما أمكن لمسار الأفراد أو المستندات أو المواد.

وذلك بهدف توفير الوقت والجهد والمال.

فوائد التخطيط السليم لمكان العمل :

١- استغلال المساحة المحدودة.

٢- تيسير تدفق العمل وانسيابه في خط مستقيم وإلى الأمام دائماً في اتجاه واحد.

٣- تيسير خطوط الاتصال والحد من الاختناقات والاحتكاك.

٤- تهيئة جو ومناخ ملائم للعمل ومتطلباته مع الاقتصار في الوقت والجهد والمال مما يعمل على تحسين بيئة العمل.

٥- تيسير الإشراف والرقابة على الأفراد العاملين.

٦- عدم ابتعاد الموظفين عن مكاتبهم نتيجة لقرب أماكن المعدات المكتبية التي يستخدمونها مثـــل الآلات الكاتبة أو الحاسبة أو الكمبيوتر.

٧- تقليل الحاجة إلى استخدام السعاة (الفراشين) / الخدمات المعاونة.

٨- الحد من احتمال فقد الأوراق والمستندات عند انتقالها من موقع إلى موقع آخر.

العوامل المؤثرة على تخطيط مكان العمل :

١- المساحة المتاحة وحجمها وشكلها.

٢- عدد العاملين المطلوب تخطيط مكان العمل لهم.

٣- عدد جمهور المتعاملين مع الجهة (المترددين) ونوعياتهم وأعمارهم.

٤- العلاقات التي تربط بين الإدارات وبعضها.

٥- طبيعة العمليات التي سيتم القيام بها.

٦- تسلسل خطوات العمل وتدفقها.

٧- المعدات والأدوات المستخدمة.

٨- لياقة المظهر العام للمنظمة.

مبادئ (شروط) تخطيط مكان العمل :

١- أن يقع المبنى (مكان العمل) في مكان متوسط في المنطقة التي يخدمها (وذلك في حالة إنشاء مبنى جديد).

٢- أن يكون توزيع الإدارات والعاملين على المساحات المتاحة بما يتمشى مع التدقيق السليم للعمل.

٣- تناسب الحجرات مع عدد العاملين بها وجمهور المترددين عليها.

٤- إعداد استراحات للجمهور ف حالة التعامل مع الجمهور أو أن تكون طبيعة العمل تتطلب الانتظار بعض الوقت.

٥- تلافي التشتت في مكان العمل بتجميع الإدارات والأقسام ذات العلاقة في مكان واحد ومبنى واحد.

٦- ترتيب الإدارات والأقسام بشكل يخفف الجهد على العاملين والمواطنين وبحث تخصيص الأدوار الأولى للأقسام الأكثر استقبالاً للجمهور.

٧- تصميم مكان العمل بحيث يسهل تدفق العمل وانسيابه وفقاً لتسلسل الخطوات.

خريطة جانت Gant Chart

تعريـــف :

هي أداة تساعد الإدارة في وضع برنامج زمني لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بأي مــشروع وتتطلــب توافر العناصر الأساسية التالية :

١- أنشطة تمثل مهام إنجاز المشروع .

٢- توقيتات لتنفيذ الأنشطة .

٣- موارد مادية وبشرية .

وقد قام بوضع هذه الطريقة عام ١٩١٧ المهندس الأمريكي هنري جانت Henry Gant وأطلــق عليها اسمه ، ورغم أنه قد أدخل عليها بعض التعديل والتطوير ، إلا أنها مازالت معروفة باسمه حتى الوقت الحالي .

وتتمثل أهمية هذه الخريطة في أنها تساعد الإدارة والقائمين علــى تخطــيط المــشروعات فــي الحصول على المعلومات عن البرامج الزمنية وجداول الإنتاج . وتمكن من إجراء عمليــة المتابعــة والتعرف على احتمالات التأخير . وذلك بأسلوب سهل وبسيط .

تتكون خريطة جانت من جدول يحتوي على مستطيلات أفقية مقسمة بمجموعة من الخطوط الأفقية والرأسية . بحيث يمثل القياس الأفقي وحدات الزمن (شهر ، أسبوع ، يوم ، ساعة) ويمثــل القيــاس الرأسي الأنشطة والمهام التي يتكون منها المشروع . وتأخذ الخريطة في أبسط صورها الشكل التالي :

الأنشطة	الشهر أو الأسبوع الأول	الثاني	الثالث	.....
النشاط الأول				
النشاط الثاني				
النشاط الثالث				
.....				

بحيث يمثل المستطيل تحت اسم الشهرة أو الأسبوع الزمن المخطط لإنجازه ، وعلى الرغم من شيوع استخدام خريطة جانب لما تتمتع به من بساطة وسهولة ، إلا أنه هناك بعد المآخذ التي قد تحد من استخدامها في المشروعات الكبيرة ، وأهمها :

١- صعوبة استخدامها في حالة كثرة الأنشطة والمهام وتداخلها بحيث يصعب توضيح كل التفاصيل.

٢- لا تظهر بوضوح العلاقات بين الأنشطة من ناحية الاعتمادية والأسبقية.

٣- لا توضح بشكل مباشر التكاليف المرتبطة بتنفيذ كل نشاط.

خطوات رسم خريطة جانب :

١- وضع قائمة بالأنشطة وتحديد :

- الأنشطة الرئيسية.
- الأنشطة الفرعية.

٢- تحديد العلاقات بين الأنشطة وتشمل :

- الأنشطة المتتابعة أي التي يتحتم الانتهاء من نشاط معين قبل بدء النشاط الآخر.
- الأنشطة المتوازية ، أي التي يمكن أن تبدأ مع بعضها في نفس الوقت.

٣- تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط ، وذلك على ضوء :

- طبيعة النشاط ونوعه.
- الموارد المتاحة والتي يمكن توجيهها لهذا النشاط.

وهناك ثلاثة أزمنة يتم تقديرها :

أ- الزمن اللازم للإنجاز في حالة قيام شخص واحد بأداء المهمة. ويسمى (يوم / رجل). ويتم تقديره على ضوء طبيعة النشاط وخبرة المخطط مع الأخذ في الاعتبار كفاءة وسرعة التنفيذ للرجل المتوسط.

ب- الزمن اللازم للإنجاز الفعلي كأيام أو أسابيع أو أشهر عمل ، ويتم تقديره على ضوء الزمن السابق (يوم / رجل) وعدد الأفراد والموارد المتاحة لتنفيذ النشاط.

ت- زمن التنفيذ على النتيجة Calender Time حيث تسجل الأزمة على أيام وتواريخ النتيجة ، ويتم تقديره على ضوء الأزمنة السابقة مع الأخذ في الاعتبار العطلات والأجازات والراحات ، وبعض الاعتبارات الفنية التي ترتبط بطبيعة النشاط إن وجدت.

٤- إعطاء رموز للأنشطة حتى يسهل التعامل معها ومتابعتها ، وبحيث توضح هذه الرموز الأنشطة الرئيسية والأنشطة الفرعية المرتبطة بكل منها ، مثال ذلك :

- أ ، ب ، ج للأنشطة الرئيسية.
- أ/١ ، أ/٢ ، أ/٣ للأنشطة الفرعية.

٥- رسم الجدول ، بحيث يتم تسجيل الأنشطة في العمود الأول رأسياً وتسجيل الأزمنة في الأعمدة التالية أفقياً ، ويراعي في تسجيل الآمنة ما يلي :

أ- يرسم خط مستقيم أو تسجل علامات ××× تحت أزمنة تنفيذ النشاط توضح متى يبدأ التنفيذ وحتى ينتهي.

ب- يسجل لكل نشاط سطرين ، يوضح الأول منها الزمن المخطط للتنفيذ ، ويرمز له بالحرف أ (Planned) ، ويوضح الثاني زمن التنفيذ الفعلي ، ويرمز له بالحرف (A) (Actual) ، ويفضل أن يكون كل منهم بلون مختلف لسهولة التعرف على انحرافات التنفيذ الفعلي عن المخطط.

٦- متابعة تنفيذ الأنشطة ، من خلال مراجعة أزمنة التنفيذ الفعلي والخطة الموضوعة بمقارنة أسطر A ، أ لكل نشاط ، مما يوضح إن كان التنفيذ مطابق أو غير مطابق للخطة الموضوعة.

٧- دراسة أسباب عدم التطابق (إن وجدت) والتي قد تكون :

أ- أسباب متعلقة بالتخطيط :

- عدم التحديد الدقيق للأنشطة.
- عدم التحديد الدقيق للعلاقات.
- عدم دقة تحديد التوقيتات :

- o يوم / رجل.
- o الأيام الفعلية.
- o أيام النتيجة.

ب- أسباب متعلقة بالتنفيذ :

- عدم توفير الموارد الكافة.
- عدم كفاءة الأفرد.

ت- الظروف الطارئة.

٨- اتخاذ القرارات التصحيحة :

أ- تعديل الخطة.

ب- توفير الموارد المادية والبشرية المناسبة.

أساليب متابعة تنفيذ خطط العمل

من حيث المستوى التنظيمي :

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة التنفيذية

من حيث التوقيت الزمني :

- رقابة ومتابعة قبلية
- متابعة متزامنة
- رقابة بعيدة

من حيث الأدوات والوسائل :

- خرائط جانت للرقابة والمتابعة.
- خرائط ضبط الجودة.
- المسار الحرج.
- الموازنة التخطيطية.
- التحليل المالي والنسب المالية.
- الإدارة بالأهداف.
- التقارير.
- الزيارات الميدانية لمواقع العمل.
- النماذج المعدة مسبقاً للرقابة والمقارنة.

بعض نماذج المتابعة :

(١) قائمة متابعة عن الإنتاج والتسويق والفائض القابل للتوزيع :

بيان	تقديرات العام الحالي	فعلي		نسبة تحقيق الأهداف	التطور
		العام الحالي	العام السابق		
(١) الإنتاج من المنتجات النهائية : أ- ب- ج-				%	%
(٢) التسويق : أ- ب- ج-					
(٣) الفائض القابل للتوزيع					

(٢) متابعة النشاط الجاري :

موضع المتابعة	أهداف العام الحالي	الموقف حتى نهاية فترة المتابعة			الفترة المقابلة من العام السابق	معدل تنفيذ أهداف العام الحالي	معدل التطور عن العام السابق	ملاحظات
		فعلي حتى بداية فترة المتابعة	فعلي خلال المتابعة	جملة				
١- الإنتاج ٢- إيراد النشاط الجاري ٣ المبيعات - محلية - صادرات								
جملة								
٤- الأجور : - أجور ومرتبات أساسية - أجور إضافية - حوافز إنتاج - مكافآت - بدلات								
جملة								

أن مستوى أداء أي فرد ما هو إلا محصلة حاصل ضرب القدرة على الأداء . والرغبة فى الأداء ، وما الرغبة فى الأداء إلا تعبيراً عن العلاقات الإنسانية التي تسود جو العمل.

مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الناتج النهائي}}{\text{عناصر الإنتاج الكلية}}$$

وفى ضوء تحديدنا لمفهوم الكفاءة الإنتاجية فإن هذه الكفاءة ذو شقين مؤثرين فيها:

أولهما : مادياً وفنياً .

ثانيهما : إنسانياً وسلوكياً .

دراسة الوقت والحركة وعلاقتها بتحقيق الكفاءة الإنتاجية :

دراسة الحركة والوقت بما تمثله من دراسة العمل من حيث طريقة وأسلوب الأداء وتحديد الزمن المقدر لأدائها ماهى إلا أحد الأساليب للارتفاع بمستوى هذه الكفاءة إذ أن دراسة الوقت والحركة تشمل المجالات الآتية :-

1- دراسة تتابع العمليات .
2- دراسة الآلات والأدوات والعدد المستخدمة من حيث سرعة أدائها وتوقفها وصيانتها .
3- دراسة الحركات التي يقوم بها العامل لأداء عمله .
4- دراسة الزمن من حيث تحديد الوقت المناسب اللازم لأداء كل عملية .

الوحدة الخامسة

دراسة وتحليل حالات تطبيقية واستقصاءات ورش عمل

ورشة عمل
(تبسيط إجراءات العمل)

فيما يلي مجموعة من الأسئلة ، برجاء الإجابة عليها بكل دقة وموضوعية :

١- ما هي الأعمال التي تؤديها بشكل متكرر (في اليوم مثلاً) منذ استلام العمل وحتى انتهاء الدوام.

م	العمل الذي أقوم به	المدة بالدقيقة	عملية	نقل	تأخير	تخزين

رمز العمل	الوقت المستغرق حالياً	الوقت المقترح
O عملية		
← نقل		
تأخير		
D تخزين		

٢- من وجهة نظرك الخاصة : هل جميع الأعمال التي تقوم بها تعتبر ضرورية. ضع علامة √ أمام الإجابة الصحيحة.

(   ) نعم   (   ) لا

إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بـــ (نعم) فما هي الأعمال غير الضرورية التي يمكنك الاستغناء عنها .

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٣- هل يمكن تقصير المدد اللازمة لأداء بعض الأعمال (ضع علامة أمام الإجابة المناسبة).

(   ) نعم   (   ) لا

وإذا كانت الإجابة على السؤال السابق بـــ (نعم) فمطلوب منك تحديد ما يلي :

م	العمل الذي يمكنني تخفيض المدة اللازمة لأدائه	المدة الحالية للتنفيذ	المدة المقترحة للتنفيذ	الوفر في وقت التنفيذ
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				

قائمة نقاشية عن
أساليب متابعة تنفيذ خطط العمل

الرجا من سيادتكم وضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسباً من إجابة لكل عبارة من العبارات التالية :

العبـــارة	أوافق	لا أوافق	لم أتبين
١- تمثل الأهداف أهمية كبيرة في عملية متابعة تنفيذ خطط العمل.			
٢- بينما يمكن تقسيم الخطط إلى طويلة ومتوسطة وقصيرة فإنـــه لا يمكن تجزئة الأهداف كذلك لأغراض المتابعة والرقابة.			
٣- لا تأثير إطلاقاً لقيم وأخلاقيات الإدارة عند متابعة تنفيـــذ خطـــط العمل واختيار وسائل التنفيـــذ مـــا دامـــت اللـــوائح والقـــوانين والتشريعات محددة لأبعاد العمل.			
٤- يجب أن يتم تحديد الأهداف على مستوى الوحدات الصغيرة أولاً ثم ترفع إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى وزارة التخطـــيط فتوضع الخطة القومية.			
٥- دائماً ما يكون تحقيق المنظمة للأرباح الكبيرة دليل على كفـــاءة إداراتها وقيامها بواجباتها على الوجه الأكمل.			
٦- إن إقبال الجماهير على الاستفادة من الخدمات العامة لهو خيـــر دليل على نجاح المنظمات التي تقع مثل هذه الخدمات.			
٧- أن التنفيذ هو الوظيفة الإدارية التي تقع ما بين التخطيط والرقابة والمتابعة.			
٨- تتمثل مراحل عملية الرقابة والمتابعة في وضع المعايير الرقابية ثم قياس الإدارة الفعلي ومقارنته بالمخطط.			
٩- المتابعة والرقابة وتقييم الأداء كلها معاني مترادفة.			
١٠- دائماً ما تتم عملية الرقابة والمتابعة عقب الانتهاء مـــن تنفيـــذ الأعمال والأنشطة المطلوبة.			
١١- أهم ما يميز النظام الرقابي الفعال أن يكون اقتصادياً بمعنى ألا يحملنا بتكاليف وأعباء تزيد عما يحققه من عوائد ومنافع.			
١٢- تمثل المعايير الرقابية مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية.			

١٣- تعتبر المعايير المالية هي المعايير الحاكمة عند متابعة وتقييم أداء المنظمة.			
١٤- تعتبر خرائط "جانت" من بين أساليب المتابعة والرقابة.			
١٥- يمكن الاستعانة بالسياسات الإدارية كأدوات للرقابة والمتابعة.			
١٦- تعتبر الميزانيات التقديرية من أداوت التخطيط ولا يمكن الاستعانة بها عند إجراءا عمليات الرقابة والمتابعة.			
١٧- يمكن القول بكل اطمئنان أن تقويم أداء المنظمة ككل يغني عن تقويم أداء كل إدارة على حدة.			
١٨- إن زيادة العائد على الاستثمار في المنظمة يعني بالضرورة نجاح المنظمة وارتفاع مستويات الأرباح التي حققتها.			
١٩- يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة عن طريق قسمة المخرجات التي حققتها على المدخلات التي تم الاستعانة بها لتحقيق تلك المخرجات.			
٢٠- تعتبر التقارير وسيلة هامة للمتابعة والرقابة النهائية وليست من الوسائل المجدية أثناء عمليات التشغيل.			
٢١- يمكن الاعتماد على الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل الهامة للمتابعة والرقابة على خطط العمل.			

وبعد ... لابد من التطوير

١- ما هي أهم مسئولياتك الوظيفية لتطوير العمل :

حدد أهم ثلاث مسئوليات :

أ- ....

ب- ....

ج- ....

٩- ما هي معايير الأداء الأمثل لهذه المسئوليات :

المسئولية الأولى ....
....

المعايير الرئيسية ....
....

المسئولية الثانية ....
....

المعايير الرئيسية ....
....

المسئولية الثالثة ....
....

المعايير الرئيسية ....
....

٣- ما هي المعوقات الحالية التي تمنع الأداء الأمثل لهذه المسئوليات :

أ- ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

٤- ما هي اقتراحاتك للتغلب على هذه المعوقات :

أ- ....
....
ب- ....
....
ج-...
....
د- ....
....
هـ- ....
....

تطوير مجالات العمل بعد العودة

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على الجوانب المختلفة لعملية التطوير والتنمية في إداراتك. إقرأ العبارات التالية .. وضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن رأيك من خلال ممارساتك الإدارية الحالية ومن واقع المنصب الإداري الذي تشغله الآن.

م	العبارة	مطبقة واتبعها الآن	مطبقة ولكنها تحتاج إلى تطوير	غير مطبقة ولا أحتاج إليها الآن	غير مطبقة وأحتاج إليها الآن
١	أشرك المرؤوسين في إعداد العمل اللازم لتحقيق الأهداف				
٢	أبلغ المرؤوسين بالتغيرات التي تطرأ على خطط العمل.				
٣	أركز كثيراً على تحفيز المرؤوسين.				
٤	يدرك المرؤوسين الأهداف التفصيلية المطلوب منهم تحقيقها.				
٥	يمكن بسهولة الاتصال ببعض الأفراد أو الجهات المتخصصة للحصول على المعلومات اللازمة.				
٦	أتولى بصورة دورية مراجعة البيانات والإحصائيات المتعلقة بالعمل. وتقييم الأداء الخاصة بالعاملين بإداراتي.				
٧	قمت بمقابلة المرؤوسين خلال الفترة الأخيرة للتعرف على مدى رضائهم عن العمل الذي يقومون به.				
٨	كثيراً ما أعهد لبعض المرؤوسين				

م	العبارة	مطبقة واتبعها الآن	مطبقة ولكنها تحتاج إلى تطوير	غير مطبقة ولا أحتاج إليها الآن	غير مطبقة وأحتاج إليها الآن
	المتميزين بعدد من القضايا والمشكلات الإدارية طالباً فيها الرأي ومستمعاً لوجهات نظرهم.				
٩	أطالب المرؤوسين بتسجيل الإنجازات التي يقومون بأدائها. بصورة دورية.				
١٠	أن المرؤوسين الذين يبدون تفوقاً وحماساً بالغاً لديهم فرصة كافية للتقدم والترقي.				
١١	أسعى دائماً لتلبية احتياجات التنمية الذاتية للمرؤوسين التابعين لي.				
١٢	إن كل العاملين بإداراتي يتوفر لديهم وصف وظيفي كامل يحدد مسئولياتهم واختصاصاتهم والصلاحيات الممنوحة لهم.				
١٣	أتأكد باستمرار من وجود تحديات وظيفية جديدة بالمهام الموكلة للمرؤوسين.				
١٤	أطالب المرؤوسين على المبادأة والابتكار فيما يتعلق بالأساليب والوسائل التي يستخدمونها.				
١٥	أشجع المرؤوسين على المبادأة والابتكار فيما يتعلق بالأساليب والوسائل التي يستخدمونها.				
١٦	لدى العديد من الطرق التي تساعد المرؤوسين على التعبير عن				

م	العبارة	مطبقة واتبعها الآن	مطبقة ولكنها تحتاج إلى تطوير	غير مطبقة ولا أحتاج إليها الآن	غير مطبقة وأحتاج إليها الآن
	مشاعرهم السلبية.				
١٧	أشجع المرؤوسين على الإفضاء إلى بالأخبار والنتائج السيئة في العمل.				
١٨	يتوفر لدي تقييم مكتوب من أداء المرؤوسين متضمناً أوجه القوة ونواحي القصور والضعف.				
١٩	لا يوجد بإداراتي من يعمل عملاً لا يتناسب مع قدراته ورغباته.				
٢٠	لدى المرؤوسين رؤية واضحة وكاملة عن طبيعة العمل الذي أؤديه وأسباب القرارات الإدارية التي اتخذها.				

صندوق أدوات التفكير

تعودنا في حياتنا على نمط واحد من التفكير، فغالبا هناك إجابة واحدة صحيحة لأي مسألة وكل ما عداها خطأ، ولربما كانت البيئة المحيطة بنا هي السبب في جعل أسلوب التفكير لدينا نمطي وتقليدي ويسير في اتجاه واحد فقط، لكن الحياة ومشاكلها تتطلب نوع آخر من التفكير، حيث لا توجد إجابة واحدة صحيحة، فهناك أكثر من حل للكثير من مشاكل الحياة، وهذه الحلول تتطلب نوع من التفكير يسمى التفكير الإبداعى ، وهو القدرة على خلق بدائل مختلفة أخرى يمكن أن نختار منها حلولاً نهائية، وهو نوع من التفكير لا نستخدمه في حل المسائل الرياضية أو لاسترجاع لمعلومات تاريخية.

ويمكننا كسر حاجز الجمود في التفكير الإبداعي باستخدام صندوق أدوات التفكير وهو مكون من أفعال تستخدم لتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات. وحتى تتمرن على استخدام هذه الأدوات، عليك أن تطرح مشكلة ما وتبدأ في إيجاد الحلول لهذه والمشكلة، ومن المهم عدم تقييم الحلول، بل المهم هو كم الحلول المطروحة وليس الكيف، وبعد طرح كافة الحلول الممكنة، يبدأ التقييم لاختيار أفضل حل للمشكلة، وتستطيع تنفيذ هذا التمرين مع مجموعة من الزملاء ، والهدف من هذا التمرين تعزيز مهارة التفكير الإبداعي. لتطوير أسلوب العمل .

هيا لنكتشف الأدوات الموجودة في الصندوق

الأداة	الوصف
الإختصار	بعض المسائل تحل باختصار بعض عناصرها
التوسيع	إضافة أشياء جديدة للفكرة
الوصف	وصف المشكلة بالكلمات قد يعطي أفق جديدة لإيجاد الحلول
الارتباط	الربط بين شيئين أو أكثر لعمل أو خلق شيء جديد
إعادة الترتيب	إعادة ترتيب أجزاء المشكلة لحلها
التصنيف	تصنيف المشكلة بالنظر إلى ومشكلات ومواقف سابقة
الإستبدال	استبدل فكرة أو شئ مكان شيء آخر.
التخفيض	اختر الأشياء التي يمكن أن تخفض أو تقلل البدائل المتاحة
التضخيم	تضخيم بعض العناصر أو العوامل لخلق حلول جديدة
التقمص	فكر في المشكلة من وجهة نظر شخص آخر لكي تفهم شعوره
بيان العلاقة	بين علاقة كلمة ما بكلمات أخرى لحل المشكلة
الافتراض	أوجد افتراضات تتعلق بالمشكلة لحلها
التمثيل	فكر في المشكلة بطريقة تجد ما يماثلها في الحياة
الفصل	قسم المشكلة إلى أجزاء وفكر في كل جزء على حدة
الإنعكاس	حاول أن تعكس المشكلة أو جزء منها لكي تجد لها حل

مسائل تطبيقية على صندوق أدوات التفكير
من أجل تطوير أسلوب العمل

نعرض فيما يلى لبعض التطبيقات على صندوق أدوات التفكير، حاول مع مجموعتك دراسة وتحليل المواقف التالية، واستخدم أدوات صندوق التفكير في تناول الأمثلة المطروحة، لحل المشاكل وإبداع الأفكار المختلفة.

اختصار

١ - مكتبك في العمل أو في المنزل غير مرتب لكثرة الأشياء التي عليه: كتب، ملفات، أوراق، ساعة، آلة حاسبة، دفتر إلى آخر هذه الأشياء، رتب طاولتك بحيث تقلل من الأشياء الموجودة على الطاولة.

٢ - تصور أنك مدير دائرة حكومية تقدم خدمات للجمهور، ونظام المعاملات في الدائرة يحتاج إلى أوراق كثيرة ويأخذ وقتاً طويلاً من المراجع حتى تنتهي المعاملة، كيف تختصر نظام المعاملات بحيث تقلص التكلفة والوقت والجهد اللازم لإنهاء المعاملات.

التوسيع

تود أن تبدأ مشروعاً تجارياً، لكن فكرتك الحالية تقليدية وقد قام بتنفيذها العديد من أصحاب المشاريع من قبلك، أضف منتجات جديدة وخدمات جديدة يقدمها مشروعك الخاص حتى تتميز عن بقية المشاريع التقليدية.

الوصف

لديك مشكلة في عملك، قم بوصف هذه المشكلة بشكل دقيق واذكر أدق تفاصيل هذه المشكلة، قد يعطيك الوصف حلاً لمشكلتك.

إعادة الترتيب

تعاني في مكتبك من ضيق المساحة، أعد ترتيب الغرفة لكي توفر مساحة أكبر، وارسم شكلاً توضيحياً للمكتب بعد الترتيب.

التصنيف

قام مديرك بتفويضك لحل مشكلة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تقادم بطاقات الوصف الوظيفى الخاصة بوظائف بعض الإدارات ، صنف هذه العيوب وضع تصورا لما يمكن أن تقوم به فى هذا الصدد.

البديل

قمت بالتخطيط للخروج في رحلة بحرية مع أسرتك، لكنها أمطرت، عدد البدائل التي يمكن أن تقوم بها بدلاً من الذهاب إلى الرحلة.

التخفيض

تمر مؤسستك بأزمة مالية تستوجب تخفيض النفقات، فكر في النفقات التي يمكنك تخفيضها حتى تمر الأزمة المالية.

التضخيم

قررت مؤسستك إقامة احتفال، لذلك قررت أن تصنع بعض الوسائل لتضخيم حجم الاحتفال، عدد بعض الكلمات والعبارات التي يمكن استخدامها في تضخيم وصف هذا الاحتفال وأقسامه.

التقمص

انضم لقسمك موظف جديد، ويبدو أنه متوتر وعصبي وغير مستقر، ضع نفسك مكانه هذا الموظف وصف شعورك.

المقارنة

قارن بين مؤسستك ومؤسسة منافسة من ناحية حصة السوق، حجم المؤسسة، الأرباح، الشهرة، المنتجات ... إلى آخره.

بيان العلاقة

بماذا تفكر عندما تسمع هذه الكلمات: القمر، المدرسة، الإجازة، الصيف، السحاب، القاهرة؟ عدد الأشياء التي تفكر فيها.

الافتراض

قررت مؤسستك تقليص عدد الموظفين، ما هي رد فعل الموظفين؟ افترض بعض الردود، وكيف يمكن أن تكتشف إذا كانت هذه الردود صحيحة.

التمثيل

ارسم الشكل الذي يمكن أن تمثل به هذه الأشياء: الغابة، الصديق، المستشفى، رحلة، ألعاب، الشركة.

الفصل

فوضك المدير لإدارة مشروع كبير، قسم المشروع إلى مهمات صغيرة يسهل تنفيذها.

الإنعكاس

أرادت مؤسستك إصدار مجلة خاصة بالمؤسسة، حاول إيجاد إسم مبتكر للمجلة عن طريق اختيار بعض الأسماء التى تعكس نشاط المؤسسة لتخرج بإسم جديد.